

博恩·崔西职业巅峰系列

《吃掉那只青蛙》姐妹篇

只要你愿意，你的一天将是48小时。



BRIAN TRACY

博恩·崔西的时间管理课

TIME POWER: A Proven System for Getting More Done in Less Time Than You Ever Thought Possible

[美] 博恩·崔西（Brian Tracy） 著
刘迪 刘钊 译



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com



博恩·崔西职业巅峰系列

《吃掉那只青蛙》姐妹篇

只要你愿意，你的一天将是48小时。



BRIAN TRACY

博恩·崔西的时间管理课

TIME POWER: A Proven System for Getting More Done in Less Time Than You Ever Thought Possible

[美] 博恩·崔西（Brian Tracy）著
刘迪 刘钊 译


机械工业出版社
China Machine Press

序言　以更快的速度完成更多的工作

“所谓成功，就是为了你渴望实现的目标而竭尽一切力量。”

——威尔弗雷德A.彼得森

感谢你对本书的关注。我知道你很忙，甚至忙得没时间读能令你从中得到有关时间管理的书籍。不过，我可以向你担保，你可以从本书中学到很多实用的观念、方法、策略、技巧，使你比之前任何时候都能以更快的速度完成更多的任务。当你学会并能应用这些技巧时，你会感到生活质量得到了全面、显著的提高。

纵观历史，伟大的思想家们一直在探寻：如何能够快乐的生活？现代心理学之父西格蒙德·弗洛伊德认为人类行为的原始动机就是“快乐原则”。遵循“快乐原则”，人们会不断追求能够带来快乐并使个人及生活都感到满意的东西。

归根结底，每个人都渴望快乐。我们用一生中的大部分时间去寻找生活方式的组成要素，关系、工作、金钱、运动、爱好，以及其他一切让我们深刻感受到快乐和幸福的活动。本书的宗旨就是为读者提供一些好方法来有效组织安排自己的生活和活动，从而更多地享受人生的快乐。

时间管理是一种工具

时间管理是一个帮助你构建更好生活，拥有更高成就，获得更强满足感的工具。时间管理是一驾马车，可以载着你去往任何你想去的地方。时

间管理同时又是一套自我训练机制，一旦掌握，便可拥有强大的能力，去完成给你带来最大快乐和幸福的事情。

本书是基于作者25年来为超过500家企业所做的销售、市场、管理和咨询等方面工作的经验总结，并汇集了“个人效率”领域20年的研究和教学成果。

成功者的共性

我对成功和成功者了解得越多，就越觉得成功者都有一个明显的共同特征：重视时间的价值，并能持续高效地利用时间。

因此，我得出这样一个结论：没有超群的时间管理技能就不可能成功。我们甚至无法想象一个快乐、有成就的人会过着一种杂乱无章的生活。我的另一个重大发现是，如果你接受了时间管理训练，就相当于培养了自己获得成就、财富和成功的习惯。

培养时间管理技能的首要一点就是要认识到，对时间的管理就是对生活的管理，这就是好好珍惜时间这份最珍贵的礼物的方法。正如本杰明·富兰克林所说：“你热爱生活吗？那就请不要挥霍时间，因为生活正是由时间组成的。”

在你学习管理时间的同时，你也在掌握着人生，掌控着未来。

令你表现出色的指导手册

本书是为了帮助你能在个人生活和职业生涯中获得卓越的时间管理技

能而设计的。阅读的同时，思考如何将这些观点应用到自己的实践中。画出重点，做好笔记，完成每章后面的实践练习。如果想要记住并内化这些内容，需要反复阅读并复习。

一旦掌握了这些技能，你就为自己一生的高效和成就做好了准备；你的精神面貌会焕然一新；你会以新的视角审视人生；你会事半功倍，效率高得超出自己的想象；你将成为生活的主人。

“如果把每一份体力和智力的资源都集中起来，人们解决问题的能力就会显著提高。”

——诺曼·文森特·皮尔

第1章　时间管理的心理学

“人的思维是有限的，只要是你能够设想到的能做的事情，你就一定能做到——只要你百分之百地相信。”

——阿诺德·施瓦辛格

“一致性定律”告诉我们你的外在生活是内在自我形象的一面镜子。你所看到的就是你的所在，就是你自身的反射。你无法看到这个世界原本的样子，而只能看到如你内心一样的世界。如果你想要改变你的生活——你的社会关系、成就、报酬，你就不得不改变你的内心，所幸，这也是生活中你唯一能完全掌控的部分。

成功的起点

想精通时间管理，起点是你的意愿。几乎每个人都觉得其时间管理技能可以比现在更好。人们总是一次又一次地下决心要通过集中精力、设定优先项、克服拖延来认真管理时间。但不幸的是，“通往地狱的路常常正是由好的意图铺就而成的”。

动力的关键在于“动机”。为了拥有足够强大的意愿来培养时间管理能力，你必须受到它所带来的好处的强烈驱使。你需要拥有对结果的强烈渴望，才能克服自己按旧习惯做事的天生惰性。以下四条便是激励你坚持练习在此学到技能的动力。你将：

1.每天获得额外两个小时。

2.提高产量和质量。

3.提升掌控感。

4.拥有更多陪伴家人的时间。

每天获得额外的两小时

通过练习你在本书中所学的技能，你将收获每天至少两个小时的额外时间。设想一下，每天两个小时的额外时间可以让你完成什么事情？你可以着手并完成什么工作？你将写作并出版什么书？你可以学习并掌握什么科目？你会利用这两小时专注于有价值的工作而取得什么样的成就？

每天多出两个小时，乘以一周5天，等于一周多出10个小时，按照一年50周计算，相当于你每年多出500个小时可以利用的时间。将其换算成12个40小时的工作周（一天8小时工作时长），就约等于一年多出3个月来创造财富。

通过获取每天多产的两个小时，你可以彻底改变你的生活和事业。你可以在接下来的两到三年内实现目标，提高收入，即使无法成为富人，你至少可以实现经济独立。

提高产量和质量

你的工作、表现和收入将在未来的一年中提高至少25%，因为这每天多出的2个小时，在每个8小时工作日中占到的比例，相当于25%的富余。

你今天收获的正是你今天的产出所获得的回报。如果你能提升25%甚至更高的生产率，你必将收获额外25%的回报。假使你的老板不愿为你的出色表现买单，定会有人接踵而至地为你的高效和高质投资。

提升掌控感

当你将书里的观点付诸实践时，你会感受到力量的强大和压力的减小。当你拥有了控制时间的优势，你将体验到对自己的工作和个人生活更强的控制感。你将感受到自己成为生活的指挥者和命运的主宰，并在生活的各个方面感受到与日俱增的积极心态和充沛精神。

多年来，心理学家在“心理控制点”领域做过大量研究，发现人们对自己和生活的积极态度取决于他们能在多大程度上掌控自己的生活。如果你有一个“内在”控制点，便可以感到生活掌握在自己的手里。你能够自己做决定，为你自己的行为和结果负责。你是自己生活的首要创造者。

心理学家还发现，如果你拥有的是“外在”控制点，也就是生活的决定权在于外部的人和事，比如你的老板、账单、家庭、健康或其他任何因素，你将感到消极、愤怒和沮丧。挫败感将使你丧失改变的力量。你将产生“习得性无助”，将自己视为“环境的产物”而非“环境的创造者”。当你的控制点是外在的，你会感到自己沦为外在力量的囚犯和受害者。

掌控时间和生活

培养一个强大的内在控制点的关键之一就是更好地经营你的时间和生

活。你越是能够熟练地管理时间，越是能感到自信和快乐。你会拥有更强大的力量感和幸福感，从而更积极地面对人生。

拥有更多的时间陪伴家人

当你将时间和生活置于自己的掌控中时，你将拥有更多的时间陪伴家人。同时，也为朋友往来、休闲娱乐、个人及专业发展以及其他任何你想要做的事提供了机会。

当你成为时间的主人，重新获得每天额外的两个小时，你可以利用这个时间去跑马拉松，进修一个学位，写一本书，做一单生意，创造一个卓越的人生。有效利用这每天额外的两个小时，你便可以将生活和事业置于快车道上，以你从未想过的速度开始前行。

了解时间管理的三个心理屏障

如果每个人都认可精通时间管理是一门有价值的技能，为何仅有少数人可称得上是“组织性强，效率高”的人呢？经过多年观察，我发现很多人对时间管理的观念是错的。但是如果你相信一件事，那它对你而言就是正确的。你的信念使你以一种特定的方式看待自己和世界，以及对时间管理的态度。如果你对某件事抱着消极的态度，那就会影响你的思考和行为，并最终使消极的预期成为现实。你并不是你想象中的样子，而是你的所想，使你成为那样的人。

屏障一：担心破坏自我的本真状态

第一个关于时间管理的谎言或消极的观点认为：如果一个人过于有条理，将变得冰冷、算计和无情。一些人觉得如果他们取得极致的高效就会失去自我和自由，无法融入主流并开放、坦诚地表露自己。人们认为优秀的时间管理技能会使人变得死板、僵化、不知变通。

这种想法是完全错误的。很多人躲在这种谬论之后，将其作为无法实现自律的借口。事实上，人的无序、杂乱并非是自发的，他们只是有时糊涂，或紧张忙乱，通常发生在遇到较大的压力时。但事实证明，你的生活越是安排得有序，你越是拥有更多的时间和机会得到真正的放松，认识自我，享受快乐。你将获得更强大的内在控制力。

关键在于尽可能地安排、组织好一切事物：提前做好计划；考虑到偶然性；做好充分准备；关注具体结果。只有这样，当情况有变时，你才能展现出真正的轻松和自然。你越是能将掌控中的因素安排得有序，你就越能够在需要做出改变时拥有最大的自由度和灵活性。

屏障二：消极的心理暗示

第二个阻碍人们获得时间管理技能的是消极暗示，常常是父母或者在成长过程中的一些重要人物给予的。如果你的父母或其他人告诉你，你是一个混乱无序的人，或者你总是迟到，再或者你从没彻底地完成过一件事，那么等你成年之后，你很可能仍是无意识地遵循着先前的方式行事。

对于这种行为最常见的借口是“这就是我做事的方式”，或者“我一直都是这样做的”。然而没有人天生就是杂乱无章或规整高效的。时间管理和

个人效能是我们通过不断地练习和重复培养出来的能力。如果我们养成了不好的时间管理习惯，我们可以忘却它，并用好习惯来替代它。

屏障三：自我局限的观念

在培养时间管理能力的过程中，消极的自我概念也是一大障碍。许多人认为自己没有能力合理地安排和规划时间，将其看作天生、固有的特征。遗憾的是，我们至今还没有找到能够控制人类时间管理好坏的基因和染色体。没有人在个人组织能力上有着先天的遗传缺陷。你的个人行为可以也应该受到自己的控制。

我们可以通过一个例子来证明你做事的方式取决于你的动机和对这件事的渴望程度。试想有人愿意给你100万美元让你在未来的30年里出色地规划你的时间，期间会有一个专业人士连续一个月带着摄像机和你形影不离，记录你的时间规划情况。30年后，如果你能高效合理地安排利用时间，每天都能按照事情的紧急性、重要性来完成工作，你将获得100万美元。在这30年的时间里，你会成为一个多么高效的人？

事实上，只要有了足够的动力（100万美元），你完全可以成为世上最高效、最专注、最有条理的人。用一个月练习最优化的时间管理技能，你将可以培养出有助于最高工作效率和最好表现的习惯，并将受益终身。

你有选择的自由

时间管理行为是一种选择。你可以选择高效或者散漫；你可以选择专

注于有价值的工作，或是沉溺于无益的生活琐事。总之，你拥有选择的自由。

要想克服先前的行为方式并消除心理障碍，首要的一点就是做出清楚的决定，是否愿意认真、合理地安排自己的时间，乃至每小时、每分钟的计划。此时此刻，你需要明确地告诉自己，我想要成为一个优秀的时间管理者，而你的目标应该是获得周围人的仰慕，把你当作良好工作习惯的榜样。

训练的效率与效果

以下几条心理技能能够帮助你达到工作中的巅峰状态。

积极的自我对话

第一种对潜意识的训练方法是进行积极的自我对话，或自我肯定。人从有意识思维到潜意识思维的跨越需要一些指令。“自我肯定”是你大声说出的或有情感带入的自我对话，这些语言将被输入到你的潜意识思维中，成为新的行动指令。这里有一些自我肯定指令的例子，可以帮你提高时间管理技能。

首先，不断地对自己重复“我很擅长时间管理！我很擅长时间管理！”，只要你怀着信念去重复它，最终会被你的潜意识所接受。反过来，你的潜意识会组织你的语言、行为和感受，使之与这个新指令相吻合。

你可以不断重复"我是一个守时的人，我是一个守时的人"。你也可以设定自己的心理指令，比如"我很有条理"，或者"我能专注于高回报的工作"。我个人最常用的是"我能很好地利用时间"。持续地进行这种积极的自我肯定，它便会开始慢慢影响你的外在行为。

设想自己是个高效的人

第二条训练潜意识的策略是想象（形象化）。你的潜意识思维最直接地受到心理方式的影响。自我形象心理学告诉我们，你会成为你所想象的那个人。因此，首先将你自己看作一个有条理，做事有效、高效的人。然后在脑海中回忆或创设你以最佳状态工作时的画面，设想一个情境，比如你高效有序地完成了一项艰巨的任务。最后脑海中会不断回放这个状态下的自我形象。

这在专业体育训练中叫作"自我演练"，即在真正进行运动前，先把动作在心里回放、演练一遍。当你在想象自己最佳表现状态时感到越轻松，这个指令就能越快地被你的潜意识所接受并成为你之后思考和行动的一部分。

"自我演练"的练习

这种方法很简单。当你完全放松地坐着或者躺着的时候，在头脑中想象即将发生的一些重要事件的场景，如会议、演讲、谈判或约会；想象这个事情的一切都如期望地那样完美进行；想象你自己冷静、积极、快乐地处理这件事情，使之尽在掌控；想象其他人都以你所希望的最理想状态表

现他们的言行。然后深呼吸，放松，清空大脑，就像你已经发出了一个必定得以执行的指令，一切都会精准地如你想象的那样进行。

“自我演练”的最佳练习时间是在晚上睡觉之前。你躺在床上，完成入睡前的最后一件事：预想一下自己在第二天工作中将展现的完美状态。你会惊奇地发现，继而发生的事件或经历会越来越接近你所设想的水平。

在不断完善时间管理能力的过程中，你必须练习视自己为你所能想到的最高效有序的人。最终，当这个形象在你心中“锁定”时，你会发现自己已经进入高效利用时间处理一切事情的状态中。

角色扮演

训练潜意识的第三个心理技巧就是扮演一个高效的角色。想象着你被选为电影或话剧中的一个演员，在这个角色中，你需要表现的是一个在各个方面都极其有条理的人。把你的生活当作演戏，而你所扮演的人物形象就是一个善于经营时间的人，你的表演会让你感受到掌握了高效利用时间秘诀的力量。

假装自己是个有效率的人，直到你真正成为一个那样的人。当你假装自己是个优秀的时间管理者时，在你大脑控制下的行为便会催生出一种相应的心态或潜意识里的信念与之匹配。

榜样模仿

第四种技巧是“模仿”，即效仿一个你所知道的高效利用时间的人。找一个时间管理能力出众的人，将他视为你的榜样和标准。遇事时，想象在同样的情形中他会如何做，然后再自己实践。

在美国，大多数行事高效的人都是通过幼年时期对仰慕之人的模仿形成的。根据一致性原则，人的性格成长往往趋近于自己欣赏、敬佩的人。

成为一个教师

训练潜意识的第五个技巧需要你把自己想象成一个将要教授为期一年的“时间管理课”的教师。这个技巧来源于“速成学习法”领域的一项发现：如果你在学习一项新知识或新技能的同时考虑如何将其教给他人，你吸收内化知识的速度将比你仅仅作为一个学习者要快得多。

你在学习时间管理知识的同时思考如何把自己的所学教给别人。想象在你的身边，有人因为你的所学而受益。正如你会按照所想来塑造自己，你也会根据所教来完善自己。在教别人的同时也是在加速自己的理解和消化。并且，对于自己想学或需要的东西，人们往往会不由自主地考虑如何把它教给别人。

快速掌握新知识、新技能的方法之一就是学完以后立刻与他人分享。因此，如果在本书中看到令你有所感触的新观点时，记得花上几分钟的时间与周围的人分享心得，无论家人、同事或朋友。在将一个新知识用自己的语言解释给他人的过程中所需要的专注力可以帮你将所讲内容更深地内化到你的潜意识中，使之成为永久记忆的一部分。

成为他人的榜样

第六个技巧是把自己想象成一个在时间管理上令人羡慕的杰出者。想象着你给自己公司的员工制定规章制度，或是人们都希望在时间规划上得到你的指导。如果你受万众瞩目，你每天的生活会有什么不同？你会如何处理日常事务？当大家都在制订计划时把你当作榜样和楷模，你会如何制订自己的时间规划？

当你把自己看作一个榜样，一个杰出的例子，你往往会比只是因个人意愿而努力做得更好，成就更大。你越是把自己看成一个卓越的时间管理者，你就越会成为一个这样的人。你越是把自己看作他人效仿的榜样，你就越会在生活中高效地安排自己的时间。

你的自尊决定你的生活

时间管理心理学中最重要的部分，同时也是自我概念在决定人的表现和行为中扮演的角色是自尊对发生在你身上的事情所起到的影响。

大部分心理学家都认可自尊是拥有健康人格的决定性因素。自尊的最精确定义是“人的自爱程度”。当你爱自己，尊重自己时，往往会表现得更优秀。人越自爱，越自信。因此，自尊是卓越表现的关键。

自尊对人的心理健康非常重要，以至于几乎你所做的每件事都不外乎是为了增强自尊感和个人价值，或保护自尊不受他人和环境而削弱。自尊是个人成功和幸福的基石，它能让你真切地感受到生活的价值。

出色行为表现的关键

自尊的另一个侧面是“自我效能”，定义为人对自己是否能够成功地完成某项工作或任务的主观判断。简单来说，如果你确信自己很擅长某件事，你就会体验到积极的自我效能。

对于自尊和自我效能关系的揭示是心理学上的一项重大发现。你爱自己越多，你努力的结果就越令人满意；反之，努力的结果越完满，你就更爱自己，自尊和自我效能相互依赖、相互巩固。这个发现也体现了时间管理对于生活各方面的重要性。一个人能合理地利用时间，也就能在相同的时间内完成更多的工作，相应的自我效能感也就得到提高。因此，对自己的爱会转化成更多高质量的工作成果，从而使整个人生得到改善。

自尊的三个影响因素

以下三个影响自尊的因素与时间管理密切相关：

1.决定自我价值。

2.获得自我掌控。

3.了解自我需要。

决定自我价值

与最深层价值观相一致的方式生活是获得高自尊的基础。对自己的信

念和价值观了解清楚，并拒绝妥协的人与并不清楚什么是对自己重要的人相比更自爱、自尊。

这就对我们提出了一个问题：“你是否热爱生活？”真正爱生活的人也爱自己，而爱自己就会更好地珍惜和利用时间，因为他们知道时间就是生活。

可逆性法则表明人的行为和感受相互作用。你以某种方式感受事物，你的行为就会与之协调一致。反之亦然。这就意味着，当你珍视并合理规划时间时，你的行为会让你感受到自己的价值和重要性。对时间的出色管理，实际上是在为自己提高自尊，更进一步来说，你能更自信地面对和处理生活中的一切事情。

遵循自己的价值观生活并高效地组织、利用自己的时间，可以更好地提升自我形象，建立更强的自尊心和自信心。

获得自我掌控

对自尊的第二个影响因素是你对生活和工作的掌控感。对于时间管理的所学所用会使你感受到对自己生活的掌控力。因此，你会感到自己做事更加高效，有更强的实力和更高的水平。在效率和生产力上的每一分增长都会提升你的自尊和个人幸福感。

了解自我需要

第三个直接影响自尊的因素包含了你当前的目标和你为了实现这些目标所做出的努力。你的目标和努力与你的价值观越是保持一致，你的幸福感就越强。当你为理想而付出努力，并且这种努力与你的天资和能力相符时，你会更自信、满意，并更出色地完成工作。我们将在第2章更深入地探讨关于目标的问题。

完善自我表现的三个步骤

这也是时间管理心理学的三个关键点。首先，你要确定自己的价值观，并以此来指导生活。其次，竭尽全力把事情做到精致完美。最后，确保你的目标和努力与你真正的价值观和信念相符。

当你做到这三件事，并合理规划时间以追求理想的实现时，你会感到自己每天都充满活力，你会生活得更有动力和激情，你会更加自信和坚定，你会成为一个更加出色、有创造力的人，你会在自己生活的道路上更加执着坚定地前行。

有效地分配利用时间，你就能高质量地完成更多的事情。你会更深切地体会并受益于日益增长的自尊和自爱，你会感受到更强烈的成就感。练习掌握良好的时间管理技能甚至会对你的个性塑造和人际关系的改善起到积极的作用。

生活的质量在很大程度上取决于时间管理的质量。越能有效地支配组成人生的分分秒秒，你越能学会爱自己，尊重自己，你的精神和物质生活的方方面面就越完满。

实现卓越的十二条原则

以下是十二条经过检验的原则，坚持每天练习，你就能更深地挖掘自己的潜力，收获更完美的结果。

原则一：时间管理能够提升你所付出的价值。自尊更多地源于你对生活意义的赋予，而非索取；更多地源于你在工作中的付出，而非回报。你为公司和家庭做出的贡献越大，你的自尊感就会越强，而优秀的时间管理能力使你有能力做出更多有价值的贡献。

原则二：你所获得的有形或无形的回报，等价于你服务他人的价值。投入越多，回报越大。根据投入和产出法则，良好的时间管理帮助你更好更快地“播种”，也就能更大程度地获得丰收。如果你希望提高回报的质和量，你只需想办法提升工作的价值，而这是在你掌控之内的。

原则三：对时间的有效管理需要你把自己看作一个“工厂”。工厂的生产流程分为三个阶段。第一，它包括原材料、时间、人力、金钱和资源的投入。这是获得最终成品必需的“生产要素”。

第二，工厂需要进行生产活动，其运作效率决定了整个工厂的生产力以及在生产过程中的个体生产力。

第三，最终从工厂产出的是它的产品。一个工厂的价值取决于产出的质和量与投入的比值。经营一个工厂的核心目的就是提高产品的质量。

高效的人与低效的人的一个主要差别在于前者往往非常关注产出或结果，而后者只关注投入。换句话说，杰出者追求成绩，平庸者只顾努力。

要成为一个优秀的时间管理者，你需要不断追问自己：我希望达到什么目标？我希望得到什么结果？我为什么能拿到现在的工资？

你越是注重产出，你就越是优秀和高效。因此，你会创造出更多的价值，做出更大的贡献。你的高产使得你对自己、对公司都有更大的价值。

原则四：你的成功或失败取决于你能否最大限度地利用时间。你在各个方面的表现和成就，都取决于你全盘考虑和运用最优时间管理技巧的能力。你只需提高高效利用时间的能力就能提高工作的质和量。

原则五：时间是在获得成功的过程中最稀有的资源。在今天的美国，对大多数人来说，最大的问题就是“时间匮乏”。人们可能拥有财富和物质上的成功，却没有足够的时间来好好享受生活。我们几乎在生活的各个方面都面临着时间的匮乏。

时间是没有弹性的，无法被拉长或延伸；时间是不可或缺的，任何工作和成就都需要时间的孕育；时间是无可取代的，你永远无法找到它的替代品。同时，时间又是易逝的，无法被收藏和保存。一旦错过，就是永远的失去。

原则六：时间管理技能的练习还能帮助你提高判断力、前瞻性、独立性和自律性。这也是成为一个领导者必备的素养和特质。良好的时间管理技能帮助你完成任务，而你完成所分配任务的能力又是衡量你对供职单位和自己生活价值的主要标准。

原则七：学习时间管理要求你成为一个以结果为导向的人。“结果导向”是成功者的关键品质。你对于所期待的结果的专注是获得加薪、升职

和最终实现经济独立最快最有效的途径。

原则八：时间管理使你更依靠智慧，而非仅仅是努力来获得成绩。实际上，很多最终失败的人都比成功者付出了更多的努力和辛劳，只是因为欠佳的个人和时间管理能力使得他们在相同的工作时间内只能获得较少的产出。

原则九：好的时间管理能力是工作和生活中动力、热忱和积极心态的源泉。一个人的成就越是显著，他越是能感受到自己积极的正面力量。就好像你完成了一项艰巨的任务后，你就会感觉到自己有攻克更大难题的信心和力量。

原则十：你会依照自己提出的要求来塑造自我。时间管理中对自律性的要求塑造了人的性格、信心以及对于自我和自我能力不可动摇的信念。

原则十一：持久的动力只能来源于你的成功和成就感。你做得越多，自我评价就会越高，你就越渴望进步。

原则十二：此刻的这一分钟，就是你所拥有的全部时间。如果你能计划好你的每一分钟，那你的每个小时，每一天自然而然就是有序高效的。你越是严格管理自己的时间，你就越能确保获得以目标、力量、控制感和有价值的成就为特征的伟大的人生。

运用时间力量的七种方法

有七种方法可以帮助你培养时间管理的优良习惯。你越多地思考和练习这些方法，你就能越快地把自己培养成为一个有效、高效和高产的人。

第一，你的自我形象决定了你的表现。你的外在表现往往与你对自己的内在设计相符。把自己想象成希望成为的样子，而不是你以前的样子。

实际上你可以通过反复练习将自己看作另一个高效的人来永久地改变自我形象。把自己视为在时间管理上非常出色的人。把这种图像在脑海中一遍遍地复演，直到它作为一系列新的指令被你的潜意识接受。到那时，有效地进行时间管理对你来说就是水到渠成的事了。

第二，你需要花21天的时间来练习和重复从而形成一个新的习惯模式。你花了几十年的时间打造出现在的你，有了现在的时间管理习惯。要想改变它，你必然要耗费时间和精力，在对自我行为进行新的训练的同时，使潜意识接受新的指令、图像和确认信息。要对自己耐心一点。不要妄图一蹴而就。

第三，向自己许诺，我必将成为一个卓越的时间管理者。告诉自己，我会守时，我会专注于做最重要的事。然后向他人承诺，在不久的将来我会变得更高效。

当你告诉别人并许下承诺时，你将会更好地利用时间完成工作，这更能使你在今后的工作生活中也能严格要求自己保持这种行为习惯。如果你知道别人在关注你的所做与所说是否一致时，你就会对自己提出更严格和更高的要求。

第四，在培养时间管理习惯时，从对你的生活或工作影响最大的方面入手，而不要一开始就面面俱到。最好是从一个你觉得改变后会对生活最有帮助的习惯或行为着手。而当你着重在某个方面训练自己的同时，你会

发现自己在其他方面也开始变得井井有条。

第五，坚决执行新的时间管理计划。一旦做了决定，就不要给自己找任何借口。如果你给自己规定每次约会都要守时，就让自己每次都提前一点，直到养成守时的习惯，将它永久性地内化为你一贯的行为方式。如果你决定面对有价值的工作能够干脆利索地着手处理，而不是总借故拖延，那么就这样要求自己，并坚持至少三周，直到你可以自然地做到及时处理一些重要的事物，不再拖沓。千万不要为自己的懈怠找理由和借口。下定决心反复练习对自己的新要求，直到新的习惯根深蒂固。

第六，要用“试对”的方法，而不是“试错”。因为试对法要求你学会如何从失败中获得成功，因此你能够从错误中学习。

分析你的时间管理能力欠缺的原因。站在旁观者的角度回顾你之前生活中没能很好利用时间的情况，并反问自己：“我为什么会那么做？”

自问：“是什么阻止我在这个方面变得更高效？”再花点时间反思你当前的行为。这会使你有意识地做出改变，成为一个有能力做到有效率且效率高的人。

第七，也是最重要的一点，就是你必须绝对地相信你有能力成为也必将会成为一个杰出的时间管理者。

信念定律告诉我们心想则事成。你越是坚定地相信你能够成为一个善于管理时间的人，这个愿望就会越快地成为现实。如果你的信念足够坚定、足够长久，随着时间的推移，它会最终物化成为你新的行为方式。

值得庆幸的是时间管理不过是一种技能，就像打字和骑自行车一样。与其他技能一样，它可以通过练习和重复来习得。因此，你完全有能力培养出在生活各领域都能有效地进行时间管理的习惯。你只需要开始去做，并坚持下去，直到它成为一种永久性的习惯。

时间管理是影响个人效率、自尊、自爱、高产和生活幸福的关键。有了时间管理技能，你可以克服任何障碍，以达成目标；你可以完全掌控你的人生和未来。时间管理是开启无限前程的钥匙。

“你在寻找一把开启力量之源的神秘钥匙；但即使拥有了，你也只能在学会控制自己思想的前提下使用它。”

——拿破仑·希尔

实践训练

1.选择一个通过掌握更好的时间管理技能可以使你更高效的领域。下决心立刻投入这项工作。

2.回忆你曾经表现出色的时刻。当你开始一项新任务前，将这段经历的画面在脑海中重演。

3.进行积极的自我对话。重复自我肯定的话语，如“我可以高效地利用时间”。

4.想象你周围的每个人都视你为做事高效的榜样，并且将按照你的方法去规划自己的每一天。以这种心态去做事。

5.设想你在教授你的朋友或同事一门有关时间管理的课程。你觉得自己最想传授给他们的有关时间管理最核心的东西是什么？

6.找出一个你所取得的成就已经非常令人满意的领域，制订计划让自己在这方面做出更大的成绩。

7.就在此刻，下定决心，你要不断练习，直到成为在你的专业领域中最高效、最高产的人。然后，立刻行动起来。

第2章　通过目标掌控时间

“你可以决定你的所求。你可以决定你的目标和终点。”

——克里门特·斯通

关于“个人效能”最重要的一个关键词是明确。运用时间力量的第一步就是明确你的目标。最常见的对时间的浪费和成功最大的阻碍就是，忘记自己努力的目标和最初的梦想。在《魔鬼词典》一书中，作者安布罗斯·比尔斯写道：“忘记目标的盲目努力只会让你事倍功半。”许多人都过着终日忙碌的生活，但自己却并没有清晰明确的目的和目标。

时间管理首先要求你以能尽快实现目标的方式来计划安排自己的时间。按照优先顺序清晰地规划你的目标，然后专注地投入你能够完成的最重要的事，这是有效利用时间的关键。

成为前3%的人

只有不足3%的人有清晰的、书面的目标，而巧合的是，这3%的人往往就是各个领域里最成功的人物。而只有不足1%的人会定期回顾并调整自己的目标。在我1990年为某个国家性的出版物写的一篇文章中，出版商重点标注了这句话：“如果你没有自己的目标，你注定永远为他人工作。”

这句话放在今天同样适用。

在你的职业生涯中，你可以为了实现自我的目标而工作，或者你的工

作成果实现的是他人或公司的目标。当然，最好的情况是你在实现自己目标的同时也帮助你所在的集体实现目标。但不管在何种情况下，你的工作都是为了实现某种目标。

获得成功的主要技能

具备确定目标的能力是成功的关键。清晰、系统地设定目标，并为了达成目标制订计划的能力在协助你获得成功和幸福的道路上比其他任何技巧都重要。

目标的设定并不复杂。你只需要一打纸、一支笔和你自己。将目标付诸笔端有时会以一种戏剧性的、令人意想不到的方式改变你的生活。就像励志演说家金克拉所说：“诉诸笔端可以使你原本笼统的概括性目标细化为有意义的具体性目标。”

把你的目标写在纸上也是将其输入潜意识的一个过程。然后，你的潜意识连同超意识思维就会24小时不间断地作用于你的目标，即使是在睡眠状态。你会开始吸引与自己目标一致的人和环境，你会收集有助于目标达成的想法和见解，你会更多地“偶遇”帮助你解决困难的书籍和文章，你开始体验到一股涌动的激情和力量驱使你不断前进。

你也许会怀疑这种力量在对生活的改变中所起的作用，直到你养成定期确立目标的习惯。接下来我们要讨论的是，当你尝试过了，你就会信服。你的整个人生就会焕然一新。

迅速提高成功率

2003年2月的《今日美国》刊登了一篇讨论新年目标的文章。一年前，这份报纸曾采访了一些人在2002年的目标或计划。受访者被分为两类，一类是把自己的目标和愿望写下来的，另一类只是在脑子里思考，没有记录下来。

一年以后，没有把目标写下来的一类人中，只有4%依照原有目标做出了一些改变。而那些不仅有思考而且有成文的目标的人里，有46%的人坚持并执行了他们的计划。这成功率的差别就在于是否把目标诉诸笔端这样一个简单的行为。

确立目标的基本原则

有一些确立目标的基本原则会在很大程度上影响你目标实现的速度。在你余下的职业生涯中，你都有必要不断练习、巩固这些原则。

原则一：要有远大的理想和志向

只有远大的理想才能够激发、调动你的全部潜能去实现他们；才能释放你的能量和想象力，给予你在前往目的地的途中克服将会面临的一切困难的动力；才能使你在通往成功的道路上时刻保持勇往直前的激情。

在制定目标的时候，试着将其“理想化”。想象对于你想做的事或你想成为的人没有任何外部限制，想象你的目标在第一次设定的时候就完美无缺。此时，不要去想任何这个目标可能无法实现的原因。把这些心理障碍和借口通通丢到一边。你所设定的目标应该是你想做的任何事，只要你自

己心里清楚它到底是什么。

原则二：用现在时记录你的目标

你所写下来的目标应该是现在时，就像他们已经存在了一样。你的潜意识只能接受现在时的措辞，例如：“我的体重是150磅”“我的年收入是10万美元”或“我住在300多平方米、特别定制的房子里”。这里的每一个目标都要以第一人称“我”打头，然后紧跟着一个行为动词。这是最快最直接地激活并利用潜意识和超意识力量的方法。

积极的、现在时态的目标能够训练你的潜意识建立一种信念：我的目标是可以实现的。你越是经常大声说出、重复你的目标，它就被越深地植入你的意识，你就会越快地相信你能够实现这个目标，特别是当你拥有一个有利时机时。

每天重写一遍目标

我最常用的一个将目标植入潜意识的策略是在笔记本上用现在时态每天重写一遍目标。这是我在很多年前学会的一个技巧，并惊异于在那之后我的生活面貌改观之快。

重写目标的最佳时间是在开始新的一天的工作和生活之前。这项任务只需要五分钟，但是由此被激活的内心力量会使你在接下来的一整天里都更能敏锐地意识并捕捉到每一个促使你达成目标的机会。

定期确认你的目标

这是一个实现目标的绝佳技巧，我们称之为“标准化的确认技术”。使用这种方法，你需要一沓A4纸大小的索引卡片，然后将你的目标用现在时态写在这些卡片上，一张卡片上写一个目标，尽量把字写得大一些。

每天都拿出这叠目标卡复习，一次一张。当你看一张卡片上的目标时，眼睛注视着卡片上的字，就好像你想用眼睛把他们拍下来一样。思考一个或几个为了实现这些目标你可以做的事。然后再开始看下一张。

当你把两种方法结合起来，每天在笔记本上记录并重写你的目标，并且定期回顾，你会开始相信这些目标都是可以实现的。你最终会在潜意识的深处说服自己，这些目标的达成是必然的。当你越发地有信心将这些梦想变为现实时，你就会加快前进速度，向目标靠近，而目标似乎也在向你靠近。你激活了自己更大的内在力量。当你连续30天坚持练习这些方法时，你将会为你生活中的变化大为震惊。

原则三：使你的目标保持平衡

你的目标之间要保持平衡，并覆盖生活中最重要的三个方面。目标之间要相互协调，而不能相互抵触。正如一个轮子要设计均衡才能平稳流畅地转动，你的生活也需要通过各方面的协调使之高效，令人愉悦。

你真正想要的是什么

你所需要制定的第一种目标类型是事业、职业和经济目标。这些是你通过自己的努力能够获得的、看得见的，可以衡量的东西。这些就是你想要实现的“是什么”的目标。有了这些可见的目标，你就必须非常清楚你想在多长时间内挣到多少钱。你也必须清楚你想用多少钱来储蓄、投资或积累，并且在多长时间内达到这个数目。记住，你永远无法射中看不见的靶子。

你为什么想要实现这些目标

你的人生需要的第二类目标是你个人、家庭和健康目标。事实上，在所有决定你的幸福和快乐的目标里这些是最重要的。这些就是被称为“为什么”的目标，因为他们是你想要实现事业、职业和经济目标的原因。这些是你真正的人生目标和意义。

很多人将大量的精力投入到工作、事业和物质的目标上，却遗忘了想要获得这些财富的最初目的。他们混淆了目标的优先次序，最终，会使生活失去平衡。他们开始感到巨大的压力，变得愤怒、沮丧。不管他们如何努力地实现了物质上的目标，却再也无法享受生活的安详、快乐和满足。这些人需要重新给他们的目标定位，并意识到物质上的目标并非以自身为目的，而是享受家庭生活和实现其他目标的手段。

如何实现你的目标

第三种目标类型是你个人的职业成长和发展目标。这是“如何做”的目

标。学习并训练这些新技能和行为是你如何实现“是什么”并享受“为什么”的目标。通过对自己的训练，你就会成为有能力获得事业、经济成功的那种人。因而，你也会更快更容易地享受到你的个人、家庭和健康目标。同时致力于这三种类型的目标，你就可以保持生活的均衡并不断获得进步。

原则四：了解自己最主要的目标

你必须明确你最主要的目标是什么，它在你生命中重于其他任何目标。而这个目标一旦达成，就可以使你实现更多其他的目标。

对你生活的最主要的、明确的目标的选择是你获得成功的起点。这个选择使你全身心地投入到一个点上，一个对你的生活能产生最积极影响的点。在你生命中的每一个阶段明确你的主要目标，都是一个成年人的重要职责。

如何确定你真正的理想

你可以通过一些问题来帮助自己确定你的主要目标。这些问题促使你深入思考你是谁？你想做什么？

·如果你在明天的彩票中赢得100万美元，你将会如何改变你的生活？如果你瞬间成为一个百万富翁，你所做的事会与今天有什么不同？你将会着手做哪些现在无法做的事？你将停止做哪些现在正在做的事？你将更多的或更少的做什么？你想要去哪里？你想要见到谁？如果此刻你的手上有

100万美元的现金，你想做的第一个改变是什么

这个问题帮助你明确你真正想要的是什么。大多数人小看自己或妄自菲薄的原因是他们觉得自己受到了经济的约束和限制。由于这种束缚感，他们无法坐下来认真思考究竟什么是他们真正想要的。这些人产生了自我限制的思维，开始把自己看作受害者。按照宾夕法尼亚大学的马丁·塞利格曼教授的说法，这类人产生了“习得性无助”。他们觉得因为没有足够的钱，所以在改变自己境况的情境中是无助且无能的。

但是，当你自问，如果有了100万美元你会做什么时，你就是在问自己，如果没有了对失败的恐惧，你会做什么？你在迫使自己决定，如果拥有了一切你所需要的财富，你会如何生活？通过想象把自己从经济困境中解放出来，你的脑子被清空，你会看清在未来的几个月或几年时间里你真正想做的事、想成为的人、想拥有的东西。

·如果有机会为自己写自传，你希望在自传里写什么？设想你就要走到生命的尽头，你想为自己写一本自传。如果你可以提前设计好自己的生活，写自己的故事，你会希望你的生命中发生什么？你希望自己成为一个怎样的人？你想要获得哪些成就？想象着你将为自己编写生活的脚本，如果你对这个脚本不满意，你可以把它撕毁，再重新来写。

设想你将为自己写一篇悼文，它将在你的葬礼上被读给你的亲朋好友。你希望它说什么？你希望人们在你过世后对你做出何种评价？你希望如何被你生命中最重要的人记住、回忆？

当你自问这些问题时，想象着你在书写自己的人生故事，或是你的讣

告，释放你的大脑去看清什么才是对你最重要的。此刻，你以一种长远的眼光去看待生活，并开始逐渐清晰自己一生中真正想要完成的事情。

·在不会遭遇失败的情况下，你会为自己设立一个什么样的伟大的目标？如果能够确保你的任何目标都会成功，不管短期或长期，你会选择一个什么目标来完成？

人的思维是非凡的。事情会在你的头脑和手指间发生奇妙的作用。只要你能在纸上清晰地写下你的目标，你就有能力实现它。你的愿望是你的潜力的唯一限制。只存在一个问题，就是："你有多希望梦想成真？"

如果你能够确认出那个你愿意倾尽一切去实现的伟大目标，这应该就是你生活的最主要目的。这就是你理应去完成的，对你生活产生最积极影响的目标。

·你在家里和工作上真正爱做的事是什么？你觉得什么是最重要的？什么样的成就能带给你最大的满足感？如果你一整天只能做一件事情，你希望这项活动或任务是什么？

心理学家发现，最能给你带来自尊感的事情往往就是你最适合做的工作。人们总是会爱做那些他们以天赋才能做到完美的事。从你的特长和能力出发来组织生活是获得最佳表现和成绩的关键。当你找到能够发挥你特长的工作或职位，你能在今后的两年内做出比在别的岗位上待上十年还要大的进步。

·此刻你是否找到在你生活中最重要的三个目标？通过快速列表的方法，拿一支笔，给自己30秒的时间快速写下你对这个问题的答案。当你以

这种方式写下你的三个最重要的目标时，你的答案会像你用30分钟或三个小时来思考回答一样准确。你的潜意识会自动摒弃所有次要目标。你最重要的方向和目标会迸发在你的脑海中，然后出现在你面前的纸上。

接着你可以问自己："目前，生活中最压迫我的三个困扰和烦恼是什么？"也给自己30秒写下答案。

当你回答完这两个问题后，你就对自己的生活有了一个快照。这些答案会让你更清楚地认识自己。首先，你的三个目标通常是一个经济目标、一个健康目标和一个关系目标。第二，这三个目标基本上就是三个困扰的解决方法。在大多数情况下，你的目标会从侧面反映你的困扰。因此你可以通过实现目标来解决自己的问题。

分析你的生活

尝试在生活的主要领域进行"快速列表"的练习，快速写下三个你认为有关工作、家庭、健康和经济的最重要的目标。你也可以把这种方法介绍给你的家人或同事，给他们30秒的时间写下在她们生活中最重要的目标。

你的三个问题或困扰反映了你的过去，你从何而来或你将从哪里出发。而你的三个目标总是自觉或不自觉地反映了你的未来，或者你将向何处去。当你经常问自己这些问题时，你将会非常清楚自己是谁、自己想要什么。你将会想到越来越多的方法来实现目标和解决问题。

·要想实现你人生最重要的目标，你需要采取哪些具体措施？想要实现一个目标却没有详细的行动步骤，就如同盖一栋房子却没有图纸一样。你

的行动计划越详细，你就越可能在更短的时间里实现自己的目标。

设想零束缚

有一个简单却很有效的方法来帮助你明确目标、规划生活。拿一张纸，写下在未来五年里你想要实现的在工作和个人生活上的所有愿望。试想你可以不受时间、金钱、能力、人脉、资源的任何束缚。当你写下你的目标时，心里想着只要目标是清晰的，你写下的一切都有可能成真。

你可以把它当作一个头脑风暴的游戏，和你的同事、职员或其他人一起面对。例如在工作中，你可以写出在未来五年内你想要实现的有关销售、增长、利润、人力、产品、服务、物流、市场份额的目标。

你也可以在家与你的爱人一起完成这项练习。坐下来一起写下你们在将来五年或更长的时间想要做的所有事。

《圣经》里有：“神说：‘要有光’，就有了光。”你花越多的时间去写下每一个在未来想要实现的愿望，你的生活中就有越多的光明。你会更清楚地意识、了解到在今后的几个月或几年里你真正想要达成的目标。

当你写下你的目标时，想想有哪些是你过去一直渴望实现却因为时间、金钱、家庭或其他原因的限制而不得不放弃的。在写目标时，让你的想象力自由驰骋。把注意力集中在尽可能多地写出目标，而不要担心它们是否能够实现，或是否合乎常理。你所要做的仅仅是把他们写下来。

按照优先顺序整理你的目标

当你写下未来近期的目标清单后，重新审视它，并按照优先顺序给它们排列。在每个目标前用A、B、C进行标注。“A”类目标是那些对你而言最重要的目标，他们是能够给你带来无上幸福和快乐的，也因此是你发自内心希望实现的目标。

“B”类目标是你希望达成的，并且如果获得成功，你会享受它的结果。它们对你也很重要，但是比不上“A”类目标的重要程度。

“C”类是那些如果拥有了固然很好的目标，但又不如“A”“B”类目标更重要。

只有当你把目标清单写在纸上并比较相互间的差别时，你才能知道对你而言每一个目标的相对重要性。

选出最重要的目标

把你标注的所有“A”类目标写到另一张纸上。回顾这些目标，并用“A-1”“A-2”“A-3”的方式再次做标记。

从所有最重要的“A”类目标列表中选出对你的生活有最积极影响的一个目标。你要自问：“如果我能够实现这张单子上的任何目标，哪一个相比于其他目标会带给我更大的快乐、满足和回报？”这个就是你的“A-1”目标。

然后通过思考：如果我只能再多完成这个清单中的一个目标，我会选择哪一个，来确定你的“A-2”目标。重复同样的方法把所有A类目标按照优

先次序标注出来。

最后，把你的A-1目标单独写在一张新纸上，它就是你在未来的一段时间里最主要的目标。

制订详细的行动计划

下一个步骤就是列出一张清单，记录你能想到的能够帮助你实现最重要目标的每一件事。你应该想到至少10～20件不同的事来完成这个目标。然后用“A”“B”“C”在每一项前面做标记，再问自己：“如果我只能再多做这个列表上的一件事，在实现目标上什么行动相比于其他的更有帮助？”最后，回头再标出A-1，A-2，A-3行动，直到所有这些事件从头至尾的被写成一个行动计划。

你可以在每一个“A”类目标上重复这个练习。在一张纸的最顶端用现在时态写出一个目标，然后训练自己想出10～20个具体的行为来实现这个目标，用标注A-B-C的方式整理每一个列表。这整套练习只需要你一个周日下午的一两个小时，而一旦完成了它，你就会有一个清晰的目标列表，以优先顺序排列，并伴有一系列同样以优先次序排列的行动步骤。

有了这一套目标和计划，你将会跻身于社会前3%的行列。你将会掌控你的未来，掌控你人生的方向盘，使其驶向另一个方向。这个练习的结果会使你大为震惊。试一试你就会知道。

提高实现目标的能力

你可以通过五种技巧来提高你实现目标的速度。这些方法可以迅速地提高你的能力，使你在更短的时间内完成更多的事。这些技巧是：

1.把你的目标看作一个事实。

2.积极肯定你的目标如同它们已经得以实现。

3.承担为了实现结果的一切职责。

4.充满信心地去做每一件事。

5.每天向目标迈进一步。

把你的目标当作一个事实

创设一副关于你的目标的心理图式，就好像它已经实现了一样。想着你的目标时就好像已经享受到了最后的结果带来的益处。闭上眼睛，想想你的目标是什么模样；想想实现了目标以后的你是什么模样；想想目标实现后的成功果实会带给你怎样的愉悦。这种预想的能力是人类最强有力的思维能力之一。你的潜意识使你的外在世界统一于你的精神世界。要激活这种能力，你只需要设立一个对外部期待的“内在模版”。你的潜意识会自动完成剩下的工作。

启动吸引力法则

如同操作一台电影放映机，你需要在大脑的屏幕上不断地播放和重播这个目标实现时的画面。这个图像就会激活你的潜意识，并启动吸引力法

则。这个法则告诉你，你是一块“活磁铁”，会不知不觉地将那些有利于你实现最渴望的目标的观点、人物、资源吸收到你的生活中。

改变你的信念

信念法则认为：不管你相信什么，只要你坚信那是对的，它就会成为现实。你的所信并非所见，而你的所见却是你已经相信的。你对于目标能够实现的信念与它们在你的生命中出现的速度是一对一的关系。正如哈佛大学著名的哲学教授威廉·詹姆斯所说：“信仰创造真实。”

思维法则认为：思想会使自己具体化。当你在有意识的思维中不断重播目标图像时，你就开始相信这个目标会是你的囊中之物。随着信念的增强，你的目标就会远远以超出你想象的速度在你的生活中显现出来。

积极肯定你的目标如同它们已经得以实现

写出一个关于目标的清晰表述或肯定，就如同它已经实现了一样。充满激情地对自己重复这个目标，用你的感情、信念、强调来浸染它。在你重复这个积极自我肯定的同时，你实际上是将这个指令在潜意识里留下越来越深的烙印。用你自己的话来表述，比如：“我的年薪是75000美元！”或者“我的体重是175磅”，再或者“我是一个出色的销售员”。通过进行自我肯定，你可以完全重构关于你自己和你的目标的想法。这种肯定使你的潜力变得无限大。

承担为了实现结果的一切职责

对为实现目标而做的每一件事承担100%的责任。不断告诉自己：“如果是那样的话，就由我自己决定。”拒绝为自己的懈怠找理由；拒绝粉饰或敷衍搪塞你的失败；拒绝为你的问题或阻碍进行辩护。相反的，为了实现你的目标承担一切职责。你要成为一个独立、自立的人。

有一个有趣的发现，当你愿意为了实现自己的目标而承担全部责任时，在你通往成功的道路上就会有贵人相助。但如果你为自己找借口、指责他人，或依赖别人的帮助，他们反而会采取忽视或躲避的态度。如果你能遇事先自己想办法，那么你收获的不仅仅是更大的成功，而且会得到你所需要的人更多的支持。如果你在实现目标的过程中总是求助于人，你得到的往往是失望。

充满信心地去做每件事

一旦清楚你想要的，下一步就需要你行动起来，就像这是一个不可能失败的任务。

就像梭罗所说：“自信地向梦想的方向前进。”把目标的实现看作一件势在必得的事。在日常活动中，在你做的每一件事说的每一句话中，做好自己，就如同在你实现梦想的过程中受到了某种伟大力量的庇佑。

每天向目标迈进一步

坚持每天做一些事，使你向实现主要目标迈进。一次一码[1]的前进也许有些困难，但是一英尺[2]一英尺的进步，任何事情都志在必得。当你每

天都能离目标更进一步时，你就会产生一种不可动摇的信念：总有一天你会达成目标。

在最后的分析中，每一个设定目标的练习都必须细化到具体的行动步骤。如果你每天只要做一件事，不管这个目标有多么宏大，梦想有多么遥远，这一个简单的行为就能够为你提供动力，使你保持专注。它可以使你的潜意识保持兴奋和活跃。向目标每天一步的前进能够给予你能量，提高你的自信心。

实现收入和事业的目标

在制定你的收入和事业的目标时需要注意以下五点。

1.致力于服务对象的满意度。每个人的生存都以为他人提供服务为条件。不管你以什么为生，你永远处于使他人获得满意的营生中。你的工作就是确定你最重要的服务对象，不管在公司之内还是公司之外，尽你所能为他们提供更快更好的服务。

谁是你的服务对象？你的服务对象是指那些其满意度能决定你职场成就的人；是指那些依赖于你所做的工作的人；是那些你需要为了更高的薪水和更快的升职而不得不取悦的人。

在工作中，你的老板就是你的首要服务对象。如果你能够通过满足老板的所想和所需来取悦他，你一定会成功。即使你能与公司里的每一个人和睦相处，却无法取悦你的老板，你的工作仍是岌岌可危的。想想到底什么样的表现才能让你的老板满意呢？

如果你是一个经理，你的职员同样也是你的服务对象。你信任你的职员来帮助你实现满足你的顾客的目标。为了能出色地完成你的工作，你的职员必须乐得和你相处，并满意他们的待遇。最优秀的老板一定有着心情最愉悦、办事最高效的下属。想想谁是对你而言最重要的职员？

就你的同事而言，尽管你对于他们没有直接的控制或影响关系，他们也同样是你的服务对象。他们对你工作支持与否的态度同样会对你完成任务的能力产生重要影响。想想在工作中哪些同事的合作或支持能使你把工作做得更出色？

你工作的最主要服务对象是那些购买你的产品或服务的人。你是否能及时地以合理的价格、优异的质量来满足客户的需求，不仅仅是你成功的关键，也是整个企业的生存之本。

2.发现服务对象的需求。要不停地问自己，谁是我的服务对象？他满意的标准是什么？对他而言，我的价值在哪里？我怎样才能最大限度地满足我的顾客？

每一个成功的企业都会不停地征求客户的意见："我还能为您做些什么？为了今后给您提供更好的服务，我们在哪些方面还需要改进？"每个个体也需要问同样的问题。

在职场上人们面临的最大问题之一就是不清楚要如何达到老板的要求。对此，你能做的一件事就是直接找到你的老板，问问他："您为什么愿意雇用我做您的职员？对您而言，我在这里工作最大的意义是什么？"

你也许可以把工作做得完美、超群，但如果你投入和付出的结果对你

的老板来说并不重要，你实际上是在给自己未来的职业发展设障。相反，如果你做的一两件事正和老板心意，或者说是能够产生最高“对象满意度”的行为，仅仅是这一两件事就能比其他的所有事更快地推动你的事业发展。

为了获得事业上的成功，你就必须不断提醒自己思考，“我为什么能够成为这里的员工？我的加入能为公司带来什么效益？”

3.明确你的主要职能。要不停地问自己、老板以及身边的同事：“我的主要工作职能是什么？”换句话说，你预期的工作产出或结果是什么样的？

有三种方式能定义你的工作职能。第一，你的生产任务必须是可测量的、具体的，可以明确定义成文的。你也可以附加上相关的考核标准。一项生产任务是可以被客观的第三方，包括你的老板定义和测量的质和量的总和。

比如，“与他人和睦相处”就不是一项生产职责。他也许是你完成工作的必要活动，但由于其既不可测量又不具体，因此它并不是你成功或失败的决定性因素。

第二，一项生产任务是在你的掌控之下的。从始至终都由你负责，不需要依赖其他任何人。

第三，一项生产任务的产出又会成为其他人的投入。换句话说，你的每一项产出对他人而言又是一项投入，成为别人工作的一部分。比如说你拿到了一份订单，你的这项产出就会成为公司的投入，公司现在必须得提

供生产、运输和服务[3]。

因此，你的公司所生产的每一样产品或提供的每一项服务都会成为他人生活或工作的一个投入。如果你的公司生产电脑或复印机，这些仪器就是你们这个团体的产出，继而成为其他团体的投入，他们会利用这些器材再进行自己的生产。

你需要了解的是“我所提供产品或服务的对象是谁？我需要如何使这些使用我的产品的人满意？如何为我最重要的服务对象提供最好的服务？”最成功的人或组织往往是能够为最大量的客户以其最想要的方式、最能接受的价格提供产品和服务的。

4.确定你的主要工作范畴。在设定工作和职业目标时，你必须一再地问自己：“我的主要工作范畴是什么？”这是想要获得事业成功必须要问的问题。什么是你也只能是你能做的工作，并且，如果做得好，能够为你的团体做出巨大贡献，或使你获得非凡的成功？

找到一个只有你能胜任的工作，如果不是由你来做，别人注定无法完成。一旦经你手，把它做得很出色，那就会成为对你自己也是对你所在的团体的一个巨大贡献。

不管在任何工作中，很少有超过5～7个主要的工作范畴。你在特定职位上的每一个主要范畴的表现就是你最终成功与否的关键。你可以出色地完成很多工作，但如果它们不在你的工作范畴内，对你的事业上升其实是有害的。你花在这些事情上的时间会分散你对于一些在获得成功所必需的事情上的精力。

将二八定律运用到你做的每一项工作当中，即在你做的所有事上，仅有20%的事情占到了你工作价值的80%。因此，你需要把精力投入到体现你大部分工作价值的20%的工作上去。

5.进行目标管理。一个最有效的团体目标的制定方式是进行“目标管理”。这种方式应该用在有能力的人身上——那些精通某项工作并清楚地知道应该做什么的人。这种方法要求你把一件完整的任务委托给一个个体。

进行目标管理分四个步骤。第一，清晰地描述定义你期望中的目标，与有能力实现它的员工进行讨论，并就需要完成的任务达成一致。

第二，讨论并商定实施计划。达成这个目标需要哪些步骤？应该如何去做？如何来评价最后的结果是否成功？用什么考核标准？你如何知道这个工作完成的是否优秀？特别是，是否以有效、及时的方式来完成这项工作其产生的结果有什么不同？

第三，确定完成的时间，制定一个时间表来监督进度。这项工作预期多久完成？制定明确的截止日期和时间表是目标管理的一个重要部分。

第四，全权委托某个人来处理这件事。一旦你把一个有着描述清晰的工作任务和考核标准分配给一个有能力的员工，就让他以自己的方式来完成这项工作。

授权的关键就是把一项任务完全放心地交给别人，而不再收回这项权利。不要干涉，可以给予他完成工作所需要的一切建议、指导和支持，但要明确这项工作就是他的责任。

要培养他人的能力、信心，一个最有效的方法就是让他们全权负责完成一项重要的任务。当人们知道自己要负全部责任时，就会感受到更强的个人力量和掌控感。这有利于建立人的主动性和决心，也有助于培养意志力和决断力。不管对于孩子家长还是公司经理来说，这都是个人培养的最有力的工具之一。并且，这能节省大量时间。

更快地实现你的目标

有四个重要的思维工具可以应用于任何目标的实现。这些工具的应用可以很大程度上提高你实现目标的能力。

1.克服障碍。找出你与目标之间的障碍，是什么阻止你实现目标？你的目标为什么至今没有实现？写下每一个你认为限制了你实现目标的困难或阻碍。

这些困难可能包含内在因素，即你自身的问题，也有可能是外在的，由客观环境或周围条件导致的。

在明确了那些阻碍你前进的困难以后，再从中找出最大的困难。什么是阻碍你完成任务的最主要障碍？集中精力下决心攻克这个障碍。

彼得·德鲁克曾说：“每一个复杂的问题都要首先解决矛盾的主要方面，才能保证其他方面得以解决。”你的工作就是找出这个最大的困难，并全身心地投入来解决它，防止被其他的小问题分散注意力。

2.找出你的瓶颈。几乎所有目标的实现（不管是提高薪水、加倍销售还是减肥）和工作的完成，都有一个步骤可以决定你能以多快的速度从起

点到达终点。这也可能成为整个过程的瓶颈。准确定位并突破这个瓶颈的能力是使你最快的向实现目标的终点前进的最重要的技能。

二八定律可以以一种特殊的方式应用于这个受限因素。在这种情况下，这个定律意味着“目标实现受阻的原因有80%是源于你或你的团体本身”。只有20%可以被归结为外部环境因素。

提高个人效率首先要做的是确定你的目标，其次是问问自己：“是不是我自身的原因阻碍了目标的实现？”当你从自身找原因时，你会发现缺乏某种技能、才能往往是妨碍目标实现的主要原因。这就是你在开始动工之前首先要解决的问题。

3.明确你所需要的知识和技能。想想你还需要哪些知识和技能来达成目标，你还需要另外学习什么，了解什么？为了实现你为自己设定的目标，你需要补充的最重要的知识、技能或经验是什么？

正如职业演说家莱斯·布朗所说：“要完成一件你从未完成的事，你就要达到一个之前自己从未达到的高度。”为了实现更高更宏伟的目标，你必须要掌握新技能，学习新知识。如果不让自己再上一个台阶，你就永远无法超越现在的成就。

记住，知识就是力量。但只有能应用于实现目标的实用性知识才是真正的力量。问问自己：“为了更快地实现目标或完成任务，我需要哪些实用性知识？”

实用性知识可以是拓宽市场和扩大销售的水平，可以是管理能力，也可以是战略规划和组织发展的能力。这种知识往往较难清晰描述，但是发

现你所需要的关键知识并主动积极地掌握它会对结果带来非常大的影响。

4.知道你所需要的帮助。想想你需要谁的帮助、支持或合作来达成生活上的或工作上的目标。谁能帮助你达到终点？谁会阻碍你的进程？为了及时地实现目标，你需要谁的配合？

通常，如果你制定的目标需要花费较长时间来达成，你就会需要家人的理解和配合。如果你的目标是在公司得到升职，你就会需要你的老板、同事或下属的配合和支持。

想想你需要与谁合作。你如何使他们愿意与你合作？这对他们来说有什么好处？他们在帮助你实现目标的同时能为自己赢得什么？首先从他人的需要和要求着手，然后再次确认你的需求。

回答几个问题

最后还有几个问题可以帮助你明确、专注于目标，并保持向终点前进的步伐。

首先，你要经常问问自己："我想要做什么？"也就是你期望通过你的努力得到什么结果？如果你的答案是模糊的或模棱两可的，那你几乎是不可能按时完成你的目标。

其次，你要思考："我打算怎么做？"目前的方法可行吗？你的假设是什么？你的假设是否会有误？能否找到一种比现在更有效的方法来完成任务？

再次，仔细想想：“什么是我真正的目标？”这些目标如何影响我的个人生活？此时此刻我的所做是为了什么？要在追求梦想的过程中保持不懈的动力，你就必须非常清楚在这些为自己设定的目标背后的真正目的。

最后，也是最重要的问题：“我的人生方向在哪里？”我工作的最终目的是什么？我希望达成的家庭目标又是什么？活着为了什么？我这一生想要的究竟是什么？

为了使你不偏离轨道，你应该一遍又一遍地寻找这些问题的答案。

培养绝对清晰的方向感

时间管理的起点就在于完全清晰地了解你的目标，包括生活和工作的每一个方面、每一个层次的目标。如同一个摄影师要不断地调整镜头焦距，你也必须根据你想要实现的目标和实现目标的原因不断地调整你的时间和行动计划。

所有的时间管理技能都要建立在一个清晰、明确的目标和目的基础之上。确认什么是你想要实现的最重要的目标和愿意全身心投入的工作，是进行高效的时间管理的第一步。

“成功必备的品质是：明确的目标、扎实的知识和强烈的愿望。”

——拿破仑·希尔

实践训练

1.明确的目标是基础！列一张清单，写出未来一年内你打算在生活和工作中的各个领域实现的十个目标。用现在时态来描述，就如同你已经实现了这些目标。

2.重读你的清单，自问："如果有一个目标可以对我的生活产生最积极的影响，会是哪一个目标？"把它写在一张新纸的最顶端。

3.为自己设定一个实现目标的具体时间。如果必要的话，可以设定目标完成过程中每个阶段的时间表。

4.列出你能想到的每一件可以帮助你完成这个目标的事。如果想到新的，再加上去。不断更新你的行动列表，直到最终完成。

5.把你的列表整理成一个计划。确定哪个是最重要的，哪个是最首要的。

6.找出你需要克服的障碍，你需要掌握的新知识、新技能，以及可以提供帮助的人。要详细。

7.从最重要的目标开始着手，下决心每天都向你的目标迈进一步。永不放弃！

[1] 1 码 = 3 英尺 = 0.9144 米。

[2] 1 英尺 = 0.3048 米。

[3] 很多企业的生产是拉动式的而不是推动式的。就是在这种企业里是先有订单，然后才按照订单组织生产，而不是先生产东西然后拿出去卖。对于这种类型的企业来说，订单是销售人员的工作产出，同时也算公司生产

的投入。

第3章　卓越时间管理的本质——有序

“尽你所能地做好每一件事，把它当作你的生活准则，使之成为你生命的一部分。让卓越成为你的标志。”

——奥里森·斯韦特·马登

普通人和高效人士的区别就在于，后者工作得更有条理。良好的生活或工作上的组织性、条理性，是高效、高薪人群的特有标志。

值得庆幸的是，条理性是一种技能，而所有的技能都是可以通过学习获得的。你可以通过学习成为一个非常有条理、有计划和高效的人。并且学习这种技能，可以让你在相同的时间内比其他的人完成更多的生活和生产任务。

墨菲定律给我们的一个启示是：在你做任何事之前，你都必须先完成其他的事。

你首先要做的一件事就是，在进行一项高产的工作前，先让自己做事变得规整而有条理。好的时间管理技能的核心功能就是帮助你通过计划，安排好自己的时间和工作以获得最高生产率。只有在开始动工前就准备好你所需要的一切资源，你才有可能把自己最好的一面展现出来。然后，你就需要安排好每件事，确保一切就绪。

预先计划好一切

前3%的成功者都会坚持不懈地为自己的人生做规划。他们总是在不停地书写和修改他们的目标和行动清单。他们把想法付诸笔端，并且不断地研究、评估这些计划。

我曾经很好奇为什么许多成功人士都会花大量的时间来制订计划，后来我明白了，你越是肯花时间在前期的计划上，你之后的行动就越是万无一失。通过不断修改你的计划，你的目标就会变得越来越清晰可行。

当你思考并计划每一个步骤时，你对于自己完成这些目标的能力就会更加肯定。当你把一个宏伟的目标分解成每一个单独的部分，并且把它们整理成一系列具体的行动计划时，这个任务看起来就会受控得多。你越多地计划一件事，你就越深地把你的目标印在潜意识中，而潜意识正是为其提供动力的工具。

获得1000%的投资回报率

良好计划的回报是无限大的。据估计，你花在制订计划上的每一分钟都会节省执行计划时的10分钟。换句话说，你在计划上的时间和精力的投入可以带给你1000%的回报率。

在生活中，我们真正需要出售的是我们的时间。在保持其他变量不变的情况下，我们对时间的利用越是高效，越能收获最高的回报率。除此之外，你还能从什么地方获得1000%的投资回报率？

有时人们会说，他们太忙以至于没有时间坐下来制订计划。事实上，即使你迫使自己制订出一个详细的计划，你也会发现，你仅仅需要花一天

中的几分钟在这件事上。赢得你所需要的时间的唯一办法就是提前仔细的计划安排你的活动。记住，你花在计划上的每一分钟都是为了节省未来的十分钟。

大多数人的失败原因

彼得·德鲁克说："没有计划的行动是一切失败的原因。"如果你回顾你生命中的重大失误，你就会发现它们都有一个共同点，就是你在做决定之前没有进行足够的考量。或许是因为没有收集足够的资料，又或许是没有花足够多的时间来权衡利弊。在所有的案例中，没有进行认真规划的代价都是昂贵的。

同时，你会发现你经历过的每一次成功体验，从一个工作或项目的着手到计划一次旅行，都伴随着一个预先的计划和充分的执行。你花越多的时间来考虑要做什么和你对行为的预期结果，你就会越有效率，对最后的结果也会越满意。

事实上，在你开始动工之前进行的计划越是完整充分，你开始以后成功的可能性就越大。

俗话说得好，"成功是靠自律积累起来的。"进行自律最好的练习之一就是花时间花心思去计划你要做的每一件事。

关于个人条理的四个观念

有四个观念可以帮助你成为一个有条理的人：

1.整洁是一个关键的习惯。记住，整洁是提高个人生产率的重要习惯。通过整理、打扫你的工作环境，可以使你的工作效率和产出得到很大的提高。你一定听说过“秩序是天堂的第一法则”，秩序同样是人类的首要法则。你需要一种秩序感使自己感到放松并掌控你周围的环境和生活。每当你把生活或工作上的事情整理有序，你就能体验到一种幸福和满足感。

当你打扫你的办公桌或办公室时，你会感到你是工作的主人；当你清洁你的车时，你会感到生活尽在掌控；当你整理你的皮夹或公文包，或者你的家和橱柜时，你会感到自己是个更高效的人。你的自尊感得到提升，浑身充满力量。你会感到有更多的能量和决心把工作做好。

2.以一个旁观者的视角来评价自己。一个很好的训练方法是：站到你的办公桌或办公室旁，问问自己：“什么样的人会在这样的地方工作？”

打开你的皮夹或公文包看看，问问自己：“什么样的人会有这样的皮夹或公文包？”看看你的车里车外、你的橱柜、你的家、你的院子还有车库，问问自己：“什么样的人像这样生活？”

你是否会对这个人委以重任？为什么？通过一个中立的第三方视角来诚实地评价自己，你会看到一个怎样的自我？

通过对一些高级主管的一系列调查，我们了解到，52位受访者中的50位都表示不会把升职机会给予一个办公桌或工作环境十分凌乱的人。即使这个人工作成绩出色，这些主管们还是表示无法把一个需要承担责任的职位交给没有条理的人。不要让这一幕发生在你的身上。

3.拒绝为自己找借口。许多人在一个凌乱的氛围中工作，却聪明反被

聪明误。他们用自己的小聪明为工作环境的杂乱找借口，他们会说：“我知道每件东西都在什么地方。”或者并不幽默地说：“一张干净的办公桌代表了一个锈掉的大脑。”

然而，每一个在工作场所的效率的操作测定都表明这些说辞完全是自欺欺人。一个知道每件东西具体位置的人只可能是通过超凡的心理能力和创造力——记住这些物品的摆放位置，而不可能是在这里工作的人。

那些说自己在杂乱的环境中工作得很出色的人往往是错的。如果他们在一个整洁有序的环境中工作一段时间，就会惊讶地发现自己现在的效率和生产力比之前要高得多。如果你或是你身边的人总是试图证明自己在一个凌乱的环境中也可以工作得很好，那就挑战一下自己或那个人在一张整洁的办公桌上工作一天，结果会让你大为震惊的。

4.一张整洁办公桌的生产率。直邮（direct mail）创始人乔·舒格曼曾写过一本书介绍他成功的五个法则。其中之一就是：“每天的工作都要以一张整洁的办公桌告罄。”他将制定的这条规则下达到整个公司。这个政策促使所有员工都更有效率地完成每一天的工作。这是成功的一个主要因素。

当我知道了这件事后，我也把这个规则引入了自己的公司。我告诉所有人我希望他们能在一天工作结束时整理、打扫自己的办公桌，使之整洁、有序。当他们和我争辩时，我告诉他们如果有人不遵守这项规定，我会在他们下班以后一个一个地检查，把他们丢在办公桌上没有收拾的所有东西扔进垃圾桶，让清洁工处理掉。我只能以这种恐吓的方式让员工遵守这个规定，直到他们明白我是很严肃地对待这个问题的。

我公司的一个经理，几乎是最杂乱无章的一个管理者，总是找理由解释他为什么要在一个凌乱的环境中工作。但我根本不听，也毫不妥协。无奈之下，他只得在下班前进行收拾、清理。不到一个星期，他又来找我，但这次是道歉。他说："我一直以为我在一个杂乱的环境中的工作会更高效，但一周以来，我发现在同样时间内我完成了之前的两到三倍的工作量。我真的不敢相信只要把东西放对地方就可以变得这么高效。"

整理工作场所的三个步骤

你可以通过做以下三件事来整理你的办公桌或办公室：

1.清理桌面。要想把办公桌整理有序首先要清空它，一次只放你正在使用的一件东西。如果可以的话，把东西收在抽屉里、身后的书柜里、垃圾桶里、碗橱里，甚至放到地上。不管你用什么方法，在开始工作前尽可能地把桌子收拾干净、整洁，只留下一样最重要的东西。

2.准备好你所需要的一些东西。在开始一项工作之前先把所有需要用到的东西准备好。就像一个优秀的厨师在烹饪一道菜前总是会把所需食材、调料都拿出摆放好；或是一个老练的手艺人会提前准备好所需工具。作为一个专业人士，你也应该在开始一项特定工作前收集好所有材料。

在动工前准备好你所需的一切资料和文件，准备好笔、便笺、即时贴、计算器、尺子、录音机、文件夹以及其他你能想到的一切东西。这些你在工作中需要用到的东西应该都在你触手可及的地方。

3.一次只处理一件事。下决心一次只做一件事。当你开始着手一项工

作的时候就下决心坚持做下去，但要是没有做好充分的准备，就不要草率开工。把事情堆起来放到一边，等待合适的机会，总好过一遍又一遍地返工。

如何处理文字工作

在处理文字工作时能做的四件事。

1.扔掉。不论在家或在办公室，时间管理最好的工具之一就是垃圾桶。阅读时最节省时间的办法就是扔掉它，根本不去读。这些适用于垃圾邮件、不感兴趣的商业广告、传单，或者其他一切与你目标无关的东西。

用垃圾桶来处理那些被搁置了数月的阅读材料。问问自己："如果我不看这些东西，是否会有消极后果？"如果答案是否定的，就尽快扔掉它。你也可以问问自己："如果我需要这些信息，是否也可以通过其他途径获得？"如果答案是肯定的，也把它扔掉。

我保持工作环境整洁的原则是：只要不确定是有用的，就扔掉！

2.委派给别人。你可以求助或把任务委派给别人。当你拿起一份文件时，先想想看是否这应该是其他人的工作，是否别人可以做得比你更出色？对你而言，个人时间管理成功的要素之一就是把工作委派给其他任何可以完成它的人。这是使你获得更多的时间做更重要的工作的唯一方法。

3.行动起来。着手处理这些必须由你亲自处理的信件、提案、留言等文件。准备一个文件夹，在标签上写下"执行"一词。最好是能准备一个红色的文件夹，收录所有你要执行的项目，把它放在一个清晰可见的位置。

把这个执行文件夹放在触手可及的地方。当你想到需要做什么事的时候，就立刻把它放到执行文件夹中，留待稍后处理。如果是需要紧急处理的工作，就把文件夹放到一边当即开始做。

4.归档留待日后参考。你可以把这些文件存档，但是在存档之前，记住有80%的存档文件是以后不会再用到的。对归档文件的命名也是需要耗费精力的，所以在确定把某些文件放进档案之前，先问问自己："如果我今后找不到这些文件了会怎么样？失去这些信息会有什么消极后果？"

如果答案是没有大碍，或者你可以从别处获取这些信息，那么就坚决地扔掉这些材料。保持办公桌整洁，同时也保持文档规整。

当我第一次用垃圾箱来清理多余的文件、出版物、阅读材料时，我觉得很艰难。但后来的经验告诉我，那些被我扔掉的东西里几乎没有是会再用到的。这种扔东西的习惯对我来说比把它们收拾、归类更能节省时间，这对其他人应该也是一样。

最重要的是，当你开始着手处理一些文件的时候，至少做一些事情，推动这项工作的进程。对时间最大的浪费行为之一就是不停地拿起同一份文件，读完又放下，然后一遍又一遍地重复。

把东西收拾好

当你完成某件事后，就把它收拾起来。完成你的交易，结束你的工作。训练自己专注于一件事，直到100%地完成。记住，以整洁的工作环境开始，以同样的环境结束。一项任务的完成会使人产生极大的心理满足

感。你的大脑就以这种方式构造，当你完成一项工作时，不论大小，都会引起内啡肽的分泌。对你而言一项任务越是艰巨、重要，你就会越多地在完成时体验到快乐、愉悦的感觉。每次完成一项任务，你就希望继续去完成接下来的任务。很快，你就会发现自己产生了内在的驱动力来进行并完成越来越多的重要工作和职责。

养成有始有终的习惯，同时也鼓励别人坚持把一件事做完并整理工作环境。特别是要以身作则教育你的孩子做事要坚持到底，并在他们完成一些重要的事情时给予奖励。对人们来说，最难做的一件事就是养成有始有终并及时整理的习惯，但这也是对所有人而言受用终身的好习惯。

时间管理的工具和技巧

为了获得最高生产效率和养成良好的个人条理性，应该利用并练习五种时间管理的工具和技巧。每一条都需要你花时间去学习和掌握，但你会在今后的生产生活中获得更高效的回报。

正如歌德所说：“万事开头难。”好习惯在成为你生命的一部分之前都是很难形成的。然而一旦培养而成，它们就会成为自动的、简单的行为。这种好习惯会服务于你今后的职业生涯。

1.使用时间规划工具。时间管理的首要工具就是你需要有一个包括你生活中需要计划和组织的一切事时间规划系统。最好的时间规划工具，不管是活页夹，还是电子文件夹都可以帮助你制订年计划、月计划、周计划以及每天的计划。一个好的时间计划工具包括一个可以对每个任务、目标和所需工作一目了然的主目录。这个目录就是你时间计划系统的核心。根

据这张表，你可以把个人的工作分配到各个月、周或天。

这个时间规划系统的第二个部分是一个可以使你安排计划未来数月工作的日历。有了一个正确的系统，你就可以把个人工作从主目录中分派到具体的每一天里。

还有一个部分就是每日工作列表。这个列表是你最重要的计划工具。有人称之为“任务清单”。温斯顿·丘吉尔将他的日计划清单命名为“今日行动”。

2.按照计划列表工作。每一个高效的执行者都是按照每天的列表来工作的。这是迄今为止发现的获得最大化生产率的最有力工具。

一个常常被各种琐事困扰或没有按时完成工作的低效执行者，要不就是没有为自己制订计划列表，要不就是有但没坚持执行。他们常常不愿意把东西写下来，结果就是发现自己被各种电话铃声、干扰、意料之外的紧急情况和邮件分散注意力。

在制订自己的每日计划时，你应该先写下这一整天打算完成的每一项任务。有一个法则是从开始制订计划的第一天起，你的效率就可以立刻提高25%。这意味着只要你在开始工作之前列一个简单的工作计划，就可以在一个八小时工作日中节省出来高产的两个小时。一个简单的列表，就可以比其他任何时间管理工具更快地从使你从杂乱变得有序。

如果你被太多的任务压得透不过气来，你可以通过写出当下必须要做的事来把你的清单整理有序。这种列出10个、20个甚至30个计划清单的方法使你能够掌控自己的时间和生活。你会立刻觉得轻松和自信，感到重

新成为工作的主人。

当写下每日计划并开始工作时，不免会出现新的任务。电话需要回复，信件需要处理。但不管怎样，每做一件事之前都先把它写进你的列表里。

有时，一项任务出现时会显得很紧急，但一些看似会影响你其他事情的工作，一旦把它写在纸上，就会体现其真正的重要性。这些（看似紧急的）工作，当把它和其他任务同时写到清单上时，就显得不那么重要了。

3.根据优先次序整理你的列表。当你有了一张一日工作计划列表时，下一步就是按照优先次序来整理这份列表。我们会在第4章介绍决定工作优先顺序的不同方法。

一张整理过的列表，就是一张引导你以高效的状态工作的地图。它会告诉你，什么工作是必须要做的，什么工作更重要或不那么重要。你很快就会养成把计划列表看作一天工作蓝图的习惯。在把计划写下来并按照相对重要性整理之前，不要开始着手做事。

4.用你喜欢的时间管理系统。现如今，各种掌上电脑风靡市场，以电脑为依托的时间管理系统也各式各样。不管你做什么工作，从事哪个行业，你都可以利用下载的数字时间管理工具来帮助你规划生活的各个方面。你可以上传、下载、转存、合并、清除或分享你的信息和文件至全公司乃至整个世界。另外，还有很多时间管理系统提供各种形式的手写目标和计划制定方案。

我认为究竟采用何种时间管理系统或工具都无所谓，它们都很有效，

都是经过专家的开发，包含几乎所有可以使生产率翻倍甚至多倍的方法。使用任何时间管理系统的最重要一点都是要持之以恒，直到它成为你的一种习惯，如同呼吸。想要掌握一个时间管理系统需要投入一些时间，一旦你学会了，就可以借助它的力量变得高效、多产。

5.建立一个45-文件体系。有一个简单的方法帮助你规划未来两年甚至更长时间的工作。我们称之为“45-文件体系”，是一种可以帮助你计划安排日程，并回调未来24个月活动的备忘文件。它是这样设计的：

首先，准备一个可以容纳14个文件夹（共包含45份文档）的盒子。45份文档是这样分类的：将其中31份标上1～31的号码，代表一个月的1～31号；12份代表一年的1～12月；剩下的两份是为未来两年准备的。这是一种很实用的方法，你同样可以用你办公桌抽屉里的文件夹代替。

如果你有一项任务需要在六个月内完成，你就把它放到那个月份的文档中。每月初，就把这个月的任务计划全部取出，分别放入以1～31命名的每日文档中。然后你就可以每天查看你的计划文档，并开始你一天的工作安排。

这个体系只需要几分钟的时间来建立，可以确保你不漏、不忘地跟进将来的任务、命令或委任。它帮助你掌控时间，使未来的生活都能有条不紊地进行。

个人条理性的七个工具

这里还有七个观念可以帮助你培养个人条理性，从而获得最大化的生

产力。你越多地掌握使用这些工具，就可以在一天的时间里完成越多的工作。

1.前夜的准备。首先，在工作的前一晚就准备好你的工作列表。最好是练习把第二天的工作计划作为每天下班之前的最后一件事。当你提前一晚制订工作计划时，在你睡觉的时候你的潜意识就已经开始致力于你的计划和目标了。这样，当你从睡梦中醒来时，就已经迸发出一些对工作的思考和想法。

有时，你正在攻克的难题的答案会你在醒来时或准备工作时突然在脑海中闪现。对你而言，这是从一个新角度攻克难题或利用一种不同的、更好的方法完成工作的绝佳时机。

在工作的前一晚准备每天工作计划列表的一个主要好处就是帮助你的睡眠。失眠的主要原因之一就是你会醒着躺在床上，尝试着去记住或忘掉第二天要做的工作。而一旦你把它们都明白地写在纸上，你就可以把脑子清空，甜美地睡上一觉。

2.规划你的时间。合理规划时间可以减轻压力，释放能量。组织、计划你的每一天、每一周、每一月的生活都给予你更强的幸福感和掌控感，你会成为生活的主人。它提升了你的自尊感和个人力量感。

3.早起的鸟儿有虫吃。早点开始一天的生活工作。你能利用的思考、计划的时间越多，你对生活各个方面的规划就会越完善。在成功人士的自传或传记中，大部分的人都有一个共同点，就是养成早睡早起的习惯。

很多成功者每天早上5：00或5：30就会起床，从而就有足够的时间

思考安排一天的日程。因此，相比于那些总是睡到最后一刻的人来说，他们要高效得多。

在你开展任何工作之前的几分钟安静地沉思会节省工作执行中的数个小时。当你早起并提前计划一天的日程时，你就会更沉着、冷静、思路清晰并充满创造力地开始一天的生产生活。

4.利用有序的归档系统。坚持在生活和工作中借助一个有序的归档系统。将每天30%的时间都花在寻找放错了地方的物品，一些丢失了的东西也是因为没能合理的归类，你是否也有过类似的经历？浪费宝贵的时间只为寻找放错的物品是一件令人沮丧的事，而根源就在于你没能很好地利用归档和检索系统。

所有归档系统最方便快捷之处就是按字母顺序排列的体系。协同归档系统，你应该建立一个所有文件、物品的主菜单或目录。这个主菜单显示每份文件的标题，并提示你它所在的位置。

一个最好的办公归档系统是Rolodex名片簿，它在家庭生活中也有很多用途。你可以在任何一家文具店买到。它可以使你以多种方式追踪大量文件。

5.利用黄金时间做最重要的工作。规划好你的生活，使你可以在内在的“黄金时段”做最有创造性的工作。所谓的内在黄金时段就是根据你的生物钟，一天之中对你来说最清醒高效的时间段。对有些人来说，他们的黄金时间是在早上；对其他人来说，也许是晚上。一般而言，作家、艺术家或艺人的黄金时段是在每天凌晨的几个小时。

了解自己的“黄金时段”很重要，你可以根据这个来安排自己最重要的工作。那些最要紧的任务往往要求你以最好的、精力充沛的、清醒的、富有创造力的状态来完成。这种状态会出现在你一天的什么时候？

你也必须意识到外在的最佳时间段，即你的服务对象或客户最方便的时间。每个人都要根据自己的内在和外在的黄金时段来计划安排一天的工作。

6.利用听写机或录音机来做记录。听写设备可以成为你工作和生活中最好的省时工具之一。只要学会了如何使用它，你就可以节省80%用于书写的时间。录音所花的时间只占手写或打字的20%，甚至更少。听写器材同时节省了为你打字的人的时间。并且通过磁带进行转录比辨认一个人的书写要容易得多。

使用听写机时，有三个保证效率最大化的关键：第一，写下你打算录音的内容概要。开始录音前大致写下主标题、副标题，并在脑子里想好句式。不要害怕返工，删除，或用更好的选词再重录一遍。

第二，不要试图成为一个完美主义者。有时，自然的对话声调和语法就是最好的。你可以选择回头纠正主要错误。编辑或修改一些转录的东西总是比第一遍就完美地写出来或直接听写要容易得多。

第三，专注并尽快地把你的想法录下来，然后再回过头修改它。很快，你就可以准确无误地口述信件、报道了。

7.使你的航空旅行也能创造财富。在个人规划中一个重要的领域就是旅行，特别是航空旅行。很多年以前，休斯西部航空公司——一条曾服务

美国西部的区域性航线——雇用了一家咨询公司来比较乘坐商务舱、经济舱的乘客在飞机上工作效率以及普通办公室职员的工作效率。据他们发现，在飞机上一个小时不受干扰的工作产出相当于在普通办公环境中工作三个小时。这里的关键词是“不受干扰”。如果你在前往机场之前就提前计划好要做的工作，那么你就可以利用在飞机上的时间完成大量的工作。

利用飞机上的时间获得尽可能多的产出

现如今，越来越多的人选择飞机作为工作出行的交通工具。因此知道如何利用好飞机上的每一个小时对个人和公司都是至关重要的。

预订一个好位置

要想利用飞机上的时间获得尽可能多的产出，首要一点就是预订一个非舱壁、靠窗的位置。之所以要选择这样的位置是因为它可以为你提供一个正前方的折叠桌用来工作。

如果你想在飞机起飞和降落时把手提包放在触手可及的地方，一个靠舱壁的位置是无法提供这种方便的。在旅行中，你的公文包就是你的旅行办公室。一个靠窗的位置可以保证你不受干扰地投入工作，避免要绕过你去洗手间的乘客打断你。要求旅行代理不要把你的位置安排在飞机上厨房或洗手间对面，这些位置都比较嘈杂，会分散你的注意力。

当你为出行收拾行李时，最好按照类别打包。出发前，坐在桌边再在脑中过一遍打算在飞机上完成的工作。确保准备好一切材料、文件，包括

信封、邮票、快递信封。你的公文包里应该备齐你需要用到的一切物品。当你用心去准备时，你会惊异于自己在飞机上的工作产出。

提早到达机场

还有能一个能够最大化利用航空旅行时间的重要技巧就是提前起飞时间两个小时到达机场。大多数商务出行者只给自己留出60分钟赶飞机，甚至算上安检时间。研究发现，如果你在最后一分钟赶到机场，你会感到极度紧张。从而，你需要花费长达两个小时的时间来放松自己，平复情绪，来达到可以在飞机起飞时投入工作的状态。

因此，最好给自己留出宽松的时间，不紧不慢地到达机场。在这样的状态下，一登机，你就可以立刻投入工作并保持专注，直到飞机降落。

避免转移、分散注意力

确保在飞机上持续工作。低下头专注于你的工作，避免转移、分散注意力。拒绝报纸和杂志的诱惑。有些乘客会通过戴耳机来减轻旁人谈话的干扰。

我认识的一个常坐飞机的朋友对于想聊天的邻座乘客有个绝招。当旁边的人询问他是做什么的时候，他会微笑地回答：“我是一个宗教团体的资金筹集人。”这种结束对话的方法屡试不爽，使他在余下的旅途中都能安静专心地工作。

关于航空旅行需要注意的最后一点是如果你是一个新手，那么你可以

把重要工作的处理安排在前往目的地的航班上，而在返途中就可以读读书或杂志，放松的看个电影。因为在返程时，你已经很疲惫了，不适合再做高产的工作。但在出发的航班上要分秒必争。抓紧每一分钟来完成在办公室没有做完的工作。

让自己变得井井有条是获得出色表现的起点。在开始工作前的认真计划、安排会使你的表现、生产力、工作成果获得极大的提升。要想在有限的时间内完成更多的工作，再有条理也不为过。这是时间力量的关键。

“你必须一心一意地朝着你所决定的事情前进。”

——乔治·巴顿

实践训练

1.下决心从今天开始成为公司里最有条理的一个人。重复这个自我肯定“我在做每件事时都是有序高效的”，直到这个指令被你的潜意识接受。

2.在开始工作前写下所有需要完成的任务。坚持按照计划清单来做事，并且在出现一项新任务时，先加到清单中，再去做。

3.准备一种时间规划工具，不管是什么形式（电子或纸质），只要你用着舒服就行，然后投入必要的时间去学习如何使用这种工具。作为回报，你所节省的时间和提高的生产率将会是巨大的。

4.收拾、整理你的办公室和办公桌，使之保持整洁。要求自己成为那些想要变得出色的人的榜样和模范。

5.开始工作前准备好一切所需物品。工作时，每次只把一项重要任务摆在桌上。

6.每次只处理一项工作，而一旦着手做一件事，就要有所进展。不管何时，如果需要将工作委派他人、延期、扔掉或立即处理，就要果断做出决定。

7.分秒必争，尤其是在航空旅途中。通过合理的规划，在一趟单程的飞机上就可以完成平常一整天的工作。

第4章　建立正确的优先顺序

“成功是将分散的力量汇聚成一股强大力量的过程。”

——詹姆斯·艾伦

提高工作效率的关键是在你的目标、工作、活动中正确地设定优先级。要做到这一点并不容易，因为人的自然倾向是优先处理“占多数的小事”。遵循这种自然倾向，我们很多时候都是在努力地解决那些根本不需要处理的事情。你必须学会克服这种自然倾向，突破最小阻力法则，把精力集中在那些能够真正改变你生活的事情上。

有几种已经被证明有效的方法可以用于设定你的工作和生活事件的优先级。这些方法都是系统的思维方法，它们可以帮助你选择有意义的而非无关紧要的事情，选择重要的而非紧急却不重要的事情，可以使你完成需要花长时间去努力的工作，而不是只能做那些有趣、容易以及能够给予你即时满足的工作。

从你的价值观着手

要给事情设定出正确的优先等级，得从你的价值观开始。什么事情对你来说是真正重要的？在所有重要的事情中，什么是最重要的？你信奉什么？主张什么？在你给自己的工作和生活事件设定优先级之前得先弄清楚你自己的价值观，这是取得良好效果的前提。

只有在你的行动与价值观相一致时，你才能达到最佳状态，你才会充

满自信。只有你的信念与你的行动像手和手套一样契合，你才能真正地感觉到幸福。

反之，如果你的价值观和行动不一致，则会导致压力大、不幸福和对生活不满意的状态。无论何时，当你发现自己的外在表现与内在信念不一致时，你就会体验到压力和冲突。因此，达到最佳状态的首要一点是，基于你的价值观选择对你来说最为重要的目标和工作。

选择的自由

人类可以被定义为“自主选择的有机体”。你总是在进行某些选择。你总得判断对你而言什么事情的价值更大或更小。相比于你真实的价值观，错误的选择会导致挫败感、低成就和失败。

确定价值观的最佳途径是观察的你行动。你的行动总是会在某种程度上体现出你在当时的价值选择。你所讲的话、你的期待、愿望、意图都未必体现的是你真实的信念，只有你的所作所为才能向你自己和他人展现出你真实的信念。

想要了解你自己，就审视一下自己的行为，观察自己每一天所做的选择。特别是要观察你把自己的时间花在哪些地方，这能很好地反映出你在各个方面的真实价值观和对事件优先性的真实看法。你的选择会向你自己和他人展现出你真实的内心世界。

你的价值排序

对于你的家庭、工作、与他人的关系以及自己，你都会有不同的价值评判。你所遵循的原则是总会选择较高价值的事情。你总是选择在当时的情况下对你最重要，而放弃相对来说不那么重要的。

只有当你被迫在两个非常接近的选项中做出抉择的时候，你才会向自己和他人展现出你的价值判断。你的价值排序决定了你的人格和个性品质。改变你的价值排序实际上也就改变了你这个人。

下面这个例子可以说明相同价值追求的不同排序造成了人与人的差异。试想有两个人，比尔和汤姆。他们都很重视自己的家庭、健康和事业。可是他们俩对这三件事的价值排序却不同。

比尔的价值排序是家庭—健康—事业。家庭先于健康和事业，健康又先于事业。当他需要选择如何分配他的时间时，他会把家庭放在首位。

汤姆也看重同样的东西，但是他的排序跟比尔不同。他的排序是事业—家庭—健康，当他需要在这几项中做出选择时，事业第一，家庭第二，健康排在第三。

那么问题就是：比尔和汤姆的人格与个性特征是否存在差异？这种差异是大是小？你更愿意同他们其中的哪个人交朋友？你更信任谁？跟谁相处会让你觉得更舒服？当你基于人们价值观去评价他们时，这些问题的答案就一目了然了。

你就是价值观的体现

真实的价值观总是体现且只会体现在你的行动和选择之中。很多人说家庭是他们生命中最重要的，可是如果你看他们对个人活动和生活的安排方式，就会明显的发现事实并非如此。对他们而言工作、打高尔夫球、社交以及很多其他活动都比家庭更加重要，因为这就是他们的时间分配方式。

人们单身的时候的价值观会与他们结了婚和有了孩子之后差别非常大。单身的人不需要对其他人承担责任，此时工作、社交、旅行、娱乐、运动及其他活动更有价值。可是人一旦结婚、生了孩子，价值观会发生极大的改变。几乎每个夜晚，你的配偶和孩子都是最为重要的。当你的价值观发生了改变，你也就变成了与之前不同的人。

管理好你的时间，安排好事情的优先顺序，首要一点就是想清楚你是谁以及什么对你真正重要。一旦这件事做好了，你就可以不断地规划和重组自己的活动，从而能够把最重要的事情永远放在第一位。

倾听你的直觉

你可以使用“内心平静检验”来确定自己所做的事情是否对自己来说是最好的事情。你一定能够辨别出自己做得正确与否，因为如果你所做的事情与自己的价值观完全相符，你会感受到由衷的幸福。

有时候，人们会从事自己不喜欢的工作。其结果就是他们会感到沮丧和不满。这并不意味着这份工作有什么问题，而是这份工作对于某个具体的人来说是个错误。

理解这一点非常重要。世上有很多种工作，其中有一部分是你不喜欢的，你会本能地回避它们。在这种时候人们很容易产生一些想法，认为是这份工作或者这个公司哪里不对劲，可这都不是事实。工作是好工作，只是不适合你。公司也是个好公司，只是你在这个公司里的职位与你特有的价值观、信念和天赋不匹配。

洞悉自己

生活和工作的哪部分给予了你最大的快乐和满足？你在生活的哪方面是最成功的？哪些活动与你的基本价值观和信念不同步？哪些活动与你的基本价值观和信念是协调一致的？

在设定事件优先级和组织自己生活的时候，想象一下你可以通过任何你想要采取的办法改变所有你想改变的事情。想象一下你拥有整个公司，你可以设计一份理想的工作，由此你便可以整天都只做自己最喜欢的事情。这种情况下，你会做出怎样的改变？

将零基础思维应用于你的工作，不停地问自己，“假设我现在没有从事这份工作，根据已有的经验，我还会选择从事这份工作吗？”

在我的研讨会上，我经常会谈及“C”这个字母，这个字母代表“勇气”（courage）。当你开始基于价值观和什么对自己真正重要来审视你的生活和自己的时候，你就不得不培养勇气，跟随着这个方向的指引。它会引导你对自己的生活和工作方式做出根本性的改变。

如果心灵的宁静或者个人幸福对你有重要的价值，那你就应该退一

步，诚实、客观地看待你的生活。然后系统地思考你的生活，调整或者减少那些妨碍你获得内心平静和个人幸福的情境和活动。

清晰的价值观造就清晰的优先顺序

当你对自己的家庭和工作有了清晰的价值选择时，再来设定优先项就会容易得多。我之前曾在一家国有企业进行过一个价值设定练习。开始时，该公司正在运行中的项目有250个，进度不等。而当我们明确了该公司的真正价值和长项后，有80%的项目被停工。通过训练价值定位，公司就能够专注于其最擅长的事情。

应用帕累托法则

在明确了你的价值选择后，进行优先级的设定首要的一点就是将帕累托法则，或二八定律应用到你生活的各个方面。

这个法则是以在1895年对其系统阐述的意大利经济学家维尔弗雷多·帕累托的名字命名的。经过了多年的研究，他总结出，人类社会可以划分为两个群体，占总人口20%的人被其称为“重要的少数”。这个群体包括拥有意大利80%财富的20%的人或家庭。而其余的被称之为“次要的多数”的80%的人，只享有这个国家20%的财富。

进一步的研究表明，80/20法则几乎可以应用于所有的经济活动。根据这个法则，你所付出的20%的努力为你赢得80%的所得。如果在你开始工作时有10件计划内的事，其中的两件事通常会比其余所有的事情加起来

都更重要。因此，你的任务就是在开始工作前首先明确这最重要的20%的任务。

二八定律在各领域的普及

在生意场上，你会发现你80%的报酬来自20%的客户；80%的盈利来自20%的产品或服务；80%的销量出自20%的销售员的业绩。你甚至会发现，你所遇到的80%的问题都来自20%的顾客。二八定律主宰一切。

在你个人生活中，这条法则同样适用。你与家人共处的20%的时间，使你获得所享受的收获、回报和满足的80%。当你外出就餐时，80%的时候你会选择你所熟悉的20%的饭店。而当你到最中意的饭店吃饭时，80%的时候你都会点同样的菜。

在你着手工作之前，先问问自己："我要做的事情是能够带来80%回报的那20%的工作吗？"每一天里的每一个小时，你都要将这条法则应用到工作中。先思考，再行动。然后专注于能够为你和你的公司带来最高回报的20%。

区分紧急事件和重要事件

在设定优先项时，很重要的一点是将紧急事件和重要事件区分开。记住，紧急的事往往不重要，而重要的事往往并不紧迫。

紧急事件是需要立刻处理的事情。它通常由外力决定，比如你的老板或客户。很多时候，它可能是一个电话铃声或同事意料之外的打扰。这些

都算得上是紧急事件，因为他们就摆在你的面前。但就其长期价值看，它们通常并不重要。

在设定优先项时，最重要的一个词是“影响”。对于一件重要的事来说，做或者不做会有严重的潜在后果。而不重要的事就没有什么影响。有时，即使不做也没有关系。

另一方面，重要的任务是可以在短期内推迟的。它们是对你的生活和工作有着长期重要影响的、更宏大、更艰巨的任务。但是，它们通常并不紧急，至少在开始时是这样。

你的最优先项

在你的任务单上最紧迫的事情是那些既紧急又重要的工作。他们需要立刻处理，并且这项工作完成与否有着十分重要的潜在影响。

首先，你应该规划你的工作日程，确保你能准确把握那些既紧急又重要的任务。这些事情必须立刻完成，通常时间安排会很紧张。

一旦你完成了紧急而重要的任务，你就应该把精力转移到那些重要而不紧急的事情上。你花越多的时间在有着重要的长期影响的任务上，你就会变得越高效，获得越大的成就。

找出限制步骤

设定优先项的一个重要技巧是围绕着所谓的“限制步骤原则”展开的。

在你和你要达到的目标之间，往往都会有一个限制性因素，或瓶颈，决定了你完成目标的速度。个人效率的一个关键就是审视你的每一项工作，并思考："决定我任务完成速度的那个因素是什么？"

把这个对于限制性分析的原则应用到你每天的工作中。不停地问自己："决定我能否出色、迅速完成这项任务的限制性因素是什么？"不管它是什么，尽快把这个方面的问题解决掉。这是你的首要任务，并且排除限制会比其他任何事情都更能帮助你更快地完成最重要的工作。

将限制性分析应用于各项工作

当你审视你的或大或小，或长期或短期每一个目标，并且寻找决定目标达成速度的阻塞点或限制性因素时，你会清楚地看到为了按时完成目标需要采取的具体步骤。

一旦你找出这些限制性因素，你就要把所有的精力投入到对这个具体问题的解决方案上来。你需要运用你的智慧和创造力来找出移除阻力的方法，从而更快地达成目标。

当你完成这些步骤后，你会发现在一个阻碍的后面还存在另一个阻碍。而个人效率的一个关键部分就是要求你不停地进行限制性分析。你要不停地问自己："什么决定了我完成这项工作或达成这个目标的速度？"

审视你自己和你的公司

二八定律可以以一种特殊的方式应用于限制性分析。决定你的家庭或

工作成功的限制性因素约80%都来源于你自身。只有20%存在于公司以及外部的情景和环境当中。这是一项很重要的信息。大多数人总是会从自身以外寻找问题的原因。而相反的，有经验的人则会寻找自身和组织内部的原因。

在大部分情况下，你没能完成个人目标的原因是缺乏某种技能、能力或品质，而你感受到的困境或挫败感通常是你内在某种需要的体现。

我的一条法则是："要想实现一个之前从未实现过的目标，你就需要培养并掌握一种之前没有的新技能。"也许想要达成一个重要目标，你就不得不成为一个不同的自己。你要培养自己目前缺乏的技能和品质。要想获得不一样的结果，你就要成为不一样的自己。

花一点时间，让自己从旁观者的角度来客观地分析目前的状况，就好像你是一个被聘用来的顾问。然后问问自己："是我或公司中的什么原因，让我止步不前？"

还有什么阻碍你的前进

当我作一些机构的销售顾问时，我会帮助他们从头至尾地充分思考这个问题。首先，我们假设一个目标：销售额翻倍。我们会问："决定公司销售额翻倍的限制性因素是什么？"

首先得到的也是最普遍的答案是：销售数量。如果答案确是如此，我们就设定一个尝试性的目标来使销量翻倍。

然后我们再来思考："决定销量的限制性因素是什么？"这个问题的答案会指向不同的方向和解决方法。例如，答案可能是"我们没有制订足够的销售计划"。如果这确实是存在的问题，那么解决方法就是提高销售数量。

或者答案是"我们的销售人员没有向每个潜在客户售出足够多的产品"。如果是这种情况，那么就需要通过培训来提高销售员的销售技能。

正确定位限制因素

或许我们没有足够的销量是因为"我们的潜在客户在竞争对手那里消费了更多"。如果情况是这样，减缓阻力的方法可以是将产品或服务升级，或者改变种类；满足更多不同的市场和客户需求；开发新产品；或者使用不同的销售渠道。

或许答案会被改述为："我们的客户没有从我们这里购买足够多的商品。"在这种情况下，解决方法就是采取更有效的宣传，进行更专业的销售，用一种更具吸引力的方法把产品介绍给客户，并且更明确地提出销售要求。提高销售额的办法也可以是增强宣传的有效性，或者借助不同的媒介做广告。也可以改变价格和购买条款，或者是改变产品的尺寸、包装或成分。不管答案是什么，正确定位限制因素所花的时间将决定减缓阻碍和获得期望的销售目标需要采取的具体措施。

重点是对限制性因素的分析越是深入和全面，你就越能准确地定位瓶颈，从而减缓阻碍达成目标。你会正确地设定优先项，为自己节省大量的

时间和金钱。记住，对时间最糟糕的利用就是把不需要做的事做得完美无缺。

考虑未来的影响

在设定优先项时，你需要进行的一项最重要的思维训练就是在采取任何行动时考虑其对未来的影响。衡量一项任务的重要性或价值的方法之一就是看看这项任务做或者不做的结果是什么。对你未来的生活工作有很大的潜在影响的事情就是你要优先考虑的事情。而对你未来影响较小或没有影响的事价值较低，可以不做优先考虑。

例如，如果你打算阅读这本有关时间管理的书，并且把其中好的想法和观点应用到你的生活和工作中，你就可以提高生产力，获得翻倍的产出和出色的表现。你可以完成更多的工作，获得更高的薪水。还可以极大地提高你对公司贡献的价值，并成为该领域的顶尖人才。基于此，阅读这本书，熟练地掌握时间管理技能就是你优先要做的事情。

在家庭中，陪孩子们做游戏或和家人共度时光会对他们的幸福、健康有长期的影响。因此，在你生命中最重要的人身上投入时间是绝对优先的事，因为这对你和他们的未来都有很大的影响。

相反的，看电视、看报纸、上网或和朋友出去吃午饭都是处于次要地位的活动，因为从长期来看，它们的影响很小或者没有。

不断地问自己："这项任务做或者不做会有怎样的后果？"参加这项活动的影响是什么？如果有重要影响，它就应该居于你行动列表的首位，并

且投入这项活动相比于其他事情来说，是对时间更好地利用。

练习创造性拖延

设定优先项的一个重要部分就是练习创造性拖延。事实上，每个人都会拖延，每个人都会感到事情太多而时间太少。在一项调查中，研究者得出结论：平均每个管理者都有相当于三四百个小时工作量的项目、任务和阅读材料堆积着，一直没能抽出时间去做，却总希望能够在将来完成。

因为你无法做所有的事，你只能将部分事情拖延。创造性拖延就要求你有意识的，经过深思熟虑后决定你要延迟完成哪些事情，从而争取更多的时间去做那些给你的生活带来重大变化的事情。

将二八定律应用到拖延中。下决心在80%价值较低的工作上拖延，而把有限的时间投入20%最有价值的工作上去。

时间投资的回报

就时间投资的价值和回报来说，如果你有10项任务需要完成，其中的两项会比其他所有的任务加起来都更有价值。这意味着，这两项任务中的每一项都至少值得你花五倍的时间来完成，或者在同样的时间投入上使你获得相比于其他八件价值较低或无价值的事五倍的回报。专注于这两件事，可以使你在时间投资中获得最高回报。

有人说效果是做对的事，而效率是把事情做对。领导者和执行者之间的区别就在于前者要做对的事情，后者则只负责把事情做对。在设定优先

项时，你必须关注于做对的事，而不仅仅是把事情做对。彼得·德鲁克认为，作为一个脑力劳动者，你的首要工作是决定“做什么”。而关于“怎么做”和“什么时候做”则是之后才要考虑的事情。记住，如果一件事根本不值得做，那就更不值得把它做对。

先置和后置

设定并处理优先事件的一个重要部分是要同时确定后置事件。先置事件是你做的更多更快的事情，而后置事件则是即使需要做但也是次要、稍后要做的事情。设定优先项意味着你要尽快着手并完成，而后置事件的设定则意味着你需要停止做某件事，甚至完全弃置不做。

因为你一次只能做一件事，而又不可能做完所有的事，因此在每天和每周工作开始前要思考的问题是：你要停下手头的什么工作？放弃什么？删除什么？哪些活动是要取消的？你今天所做的哪些事是你如果有后知就不会选择去做的事？

停下某些工作

事实上，你对时间的掌控程度取决于你是否能放下手头的某些工作。你不可能仅靠寻找一些方法就能完成更多的事情，或者加大工作力度，延长工作时间，而是应该退一步，客观地审视你的生活和工作，然后问问自己：“为了有更多的时间去做对我的生活和工作有更重要意义的事情，我应该停下现在的哪些工作？”

在你开始一项新任务前，记住你的日程安排已经饱和了，你已经负担了大量的工作，没有闲暇时间了。你不可能违背排除替代法则：做一件事意味着不做另一件事。

在投入一项工作前，你必须充分考虑并决定什么是你现在不能做的事，什么是可以完全弃置不做的事。你还要确定为了解放更多的时间来做更重要的事，你要以什么方式将你计划清单上的事延迟、推后或取消。着手一项新任务意味着摆脱一项旧任务。拿起没有处理的一件事就需要你放下一件已经在做的事。

在开始工作前思考应该放下手头的什么工作对你准确定位优先项有极大的帮助。

练习ABCDE方法

通过合理的设定优先项来规划工作的一个最有帮助的方法就是采用ABCDE法。在开始前你需要先回顾你的日程列表，然后在每一项任务前标注一个字母。记住，要根据任务的潜在影响进行规划。

“A”类任务列表

“A”类任务是你必须要做的事。这些事情非常重要，如果不处理则会有严重的后果。因此，在你工作列表中的每一项重要并紧急的任务前标注“A”。

如果你有多项“A”类任务，就按照其重要性用A-1、A-2、A-3等的标记

再次排序。当你着手工作时，始终先从A-1任务开始，这是你的最高优先级。

“B”类任务列表

“B”类任务是你应该要做的事。而这类事件完成程度的影响则较为温和。不过当还有“A”类任务没完成时就不要开始进行“B”类任务。“B”类任务可能会是回答某个同事的问题或者回复邮件之类的事。

“C”类任务列表

这类任务是做了会有好处，但绝不如“A”“B”类任务重要的事情。是否做这些事对个人没有什么影响。例如，看报纸或外出午餐就可以算作“C”类事情。

交付任何可以交付的事情

字母“D”代表交付、委托（delegate）。在你工作之前，你应该先想想是否可以把这项工作交付给他人，从而腾出更多的时间来做只有你才能完成的更重要的工作。

取消任何可以取消的事情

字母“E”代表取消、剔除（eliminate）。在你的工作清单中会附着很多琐碎、微小的事情，这些事情完全可以弃置不做，并且不会对你或他人

有任何的影响。记住，你的时间掌控力取决于你能在多大程度上放弃低价值或无意义的事情。你越多地放弃、取消不必要的任务你就为“A”类任务的完成腾出越多的时间，而这类事情才是决定你事业成败的关键。

重构你的工作

重构你的个人工作对于设定优先项是很有帮助的。重构的核心就在于简化。你必须不断地寻找方法通过简化过程来了结复杂的任务或繁忙的工作。

在重构工作时，你要不断地用各种方法将工作委托、延迟、精简、外包或取消。委托就是要找到能够以更低的代价完成至少能够像你一样出色地完成这项工作的人。延迟就是想方设法推迟不需要立刻完成的任务。精简是缩小任务规模或简化工作流程。外包是指把任务的某个具有技术含量的部分交给专业的团队、公司来做。而取消就是将在目前情况下没有重要意义的事情弃置不做。

不停地寻找机会把任务外包、交付给其他人就能为你腾出时间去做只有你能做的事，这对于设定并完成处于最高优先级的任务是一个关键的部分。

设定个人优先项

你工作的主要目标，也是获得自尊、自信的关键，就是提高你个人和公司的效率。你的工作越是高效、高质，你就会感到更自信，也会更成功，这是时间力量的核心要素。

为了更好地设定个人优先项，要常常思考以下问题：

1.我的特长和优势是什么？

2.我的天赋才能是什么？

3.什么是我特别擅长的事？

4.我过去获得的最优秀的成绩是什么？哪些技能、才能、素养使我取得了这样的成就，并且至今仍然起着重要作用？

5.哪些事情是对别人来说很困难，而我却得心应手的？

6.如果我想提升自己的知识和技能从而变得更加出色，我可以从哪里获得这样的机会？

7.我真正热爱的事业是什么？

大部分的生活所得都来源于你在有限领域中表现出的突出才能。领导者的特质之一就是他们只会选择和接受那些他们确定自己能够绝对胜任的职位和工作，而对于他们并不乐意去做或者无法出色完成的事情则会拒绝接受。

什么是你的优势领域

回顾你过去的生活、成就、工作和事业，找出你最擅长的事情。确定这些你表现出色的事情是你将工作、生活和精力导向为你带来重要改变的关键领域之一。

不管在什么行业或工作中想要获得成功，你都必须培养能够确保自己胜任这项工作的核心才能或者技能。而要想在某个领域成为顶尖人物，你必须在至少一个方面绝对突出。在这个意义上，“好”是“杰出”的对立面。很多人都可以把要做的事做好，然后便满足而止步不前。他们总是和不如自己的人比较，却不去关注能够真正体现自己实力的地方。

努力增值

每一项工作的目的，每一个人的任务都是为了“增值”。你之所以得到聘用最主要的原因就是你能为公司带来某种价值。你所贡献的价值会和其他人的贡献一同注入最终销售给客户的产品和服务中。你贡献价值的能力决定了你的所得、回报和你事业的成功。

问问自己：“在我做的所有事情中，我以何种方式在什么时候的工作对公司的贡献最大？”如果你仔细分析你的工作，你会发现只有三件事囊括了你为公司做出的90%的贡献。

通过回答这个问题来确认你的三项最具优势的技能领域：“如果我可以一天只做一件事，那么什么事能够为我的工作带来最大价值？”

当你得到了这个问题的答案后，再思考：“如果再加一件事，它会是什么？”重复问答这个问题直到你确定这三项主要活动。

规划你的生活并且设定优先项的全部目的就在于你可以在这三项任务上投入更多的时间。如果你能完成这些任务，并且比其他所有人付出努力的总和还要优秀，你就会为你的公司贡献更多的价值，成为更有影响力的

人。

成功的秘诀

几年前，我结识了一个世界顶尖的保险销售员。他每年都能售出超过一亿美元的人身保险。他有42名员工，每个人专门负责生意上的某一个具体方面，从时间安排、提案准备、行政管理、银行账目处理、广告宣传到客户服务。而他只做一件事，就是面对面地和潜在客户及顾客交流，这是他比世界上大多数同行做得都好的一件事。

他每天会留出两个小时来学习、练习、准备与客户的会面和交谈。他是世界上个人保险和理财领域最有见识的专家。他的独特才能就是了解客户的需求，根据个体情况帮助他们在人身保险和财产规划方面做出最好的决策。而其他所有事，他都可以交付给别人来做。

你的专长是什么

剖析自己，思考以下问题：

1.在什么事情上我可以比别人做得更好？

2.我的竞争优势是什么？

3.我的杰出领域是什么？

4.我的特有优势在哪里？

5.我在什么地方表现突出？

6.我应该在哪里表现突出？

7.为了创造最大价值我还需要培养什么技能？

对这些问题的问答是提高个人效率、获得优异表现的关键。

致力于杰出的表现。今天就下决心成为你所在领域的前十强。发现能够帮助你赶超他人，跻身前十需要学习和培养的最重要的技能。把它写下来当作你的目标，制订计划、期限，每天努力学习。

更好地完成关键任务

优秀的时间管理和优先项的设定关键之一就是更多更好地完成能给你带来巨大变化的一小部分事情。你对某件事越是擅长，你就越能在更短的时间内完成更多的任务。

把“精通”某项工作当作你事业上的目标。只有当你对所做的事情达到熟练、精通的程度，你才能获得真正的成功、快乐，并且获得真正有实力得到的回报。多年的研究表明，每个人都可以对某件事达到精通，但这并不简单。它要求你在该领域付出5～7年的辛苦努力，包括学习和实践，才能成为最出色的人才。这条路上没有捷径。

为你的未来投资时间

每次我在研讨会或讲习班说到这个话题时，都会遭到一些参与者的抱

怨或白眼。他们不知从哪里接受的观念，认为自己可以不用像他人一样付出就能在生活中成为佼佼者。他们总妄图省去达到终点所必需的成百上千小时的努力付出，而寻找一种快捷、简单的方法跻身行业前列。

有时他们会对我说："五年太长了！"而我的回答常常会完全改变他们的想法："不管怎样，时间总是会过去的。"

五年以后你多大了？答案是比现在老五岁。换句话说，时间是一直在流逝的。而唯一重要的问题是："五年以后你在你的行业中会处于何种境况？"

值得庆幸的是，如果你将对某项技能的精通当作长期的职业目标，并且每天都向这个目标迈进，不停地通过多读、多听、多学来提升你的技能，你就一定会成为这个领域的精英。如果你愿意提前为成功做出牺牲付出代价，你就一定能收获回报。除了你自己，没有什么能够阻止你前进，并且只有当你放弃时才意味着失败。

时刻考虑着你的优先项

将二八定律应用到你工作中的各个方面。确定公司提供的利润最大的产品或服务。确定贡献最多价值的那20%的客户，以及为公司做出最大贡献的20%的员工。未来一年能够获得80%销售额的20%的机会在哪里？始终用80/20规则来审视你的生意。确保你的精力用在了能够做出最大成绩的事情上。

什么样的产品、服务、品质代表了公司的最大成就？你的公司是如何

从一开始发展到今天这一步的？要想在未来获得成功，关键的一点就是为现在的成功正确归因。这是你未来获得市场优势的跳板。

在设定优先项时，你必须对自己的事业进行清晰的分析和全面的了解。确定你的公司在哪个方面的成绩最突出。找到公司竞争的优势和有利条件。公司的产品和服务在哪些方面比竞争对手更有优势？如果你打算开发新的产品、服务，或者升级目前的产品，哪些方面会是你的突破点？

分析公司的优先项

定期对你的公司、产品和服务采取“治疗类选法”。治疗类选法的概念出自于第一次世界大战。在西面战线的战役中有很多伤病员，而现存的药物无法分配给每一个伤病员的治疗，医生和护士的数量也不足。于是，他们将房间分为三个组，第一组的受伤战士是不管是否用药都肯定无法存活的。他们被安置到一边，使他们尽可能地感到舒适。第二组的伤病员伤势较轻，因此不管是否接受治疗都一定能活下来。这些人被分为一类，接受简单的治疗。而第三组是只有立刻接受医疗才能保住性命的士兵，他们是医生和护士倾其全力救治的对象，来保住不接受治疗就会牺牲的性命。

将产品/服务划分为三类

在商业中，你可以将这种治疗类选法应用于你的产品和服务中。它们也可以被分为三组：胜出者、幸存者、失败者（有时也称之为“摇钱树、幸运星和蹩脚者”）。

在你的产品和服务中哪些是胜出者？它们往往是销量最好，最有利可图，生产稳定的意料之中的聚宝盆。它们是你的公司广为人知的原因。这些产品和服务需要你精心打理，但并不要求即时的关注。

哪些是具有潜力的产品或服务？如果你在这些产品和服务的市场销售中投入更多的时间，或者如果你对它们进行重新设计和包装，就可以将它们打造成为市场上的胜出者。这些产品和服务需要你立刻关注，以及最具优势的人力投资。

剩下的就是失败者或“蹩脚者”了。不管你在市场和销售中对其投入多大的精力，也不管你如何对它们进行重新包装和打造，它们都无法在市场中占有一席之地。它们对于投入的资金和关键人才的时间和精力都是极大的拖累。这些产品和服务是迟早要消亡的，因为某种原因，它们无法被市场接受。

专注于可能出成绩的地方

在为你的业务设定优先项时，你的明星产品代表了前20%的商业活动。你不能把它们的成绩看作理所当然的，而是要尽你所能地升级、提高质量以保证其持续畅销，为你源源不断地积累财富。

你的“幸运星”是指只要你投入足够多的关注、时间和金钱就有潜力获得大卖的产品。它们是未来的胜出者。因此对这些产品和服务的时间和金钱的投资也应该成为优先考虑的事情。

而那些不管你投入多少时间和金钱都注定被市场淘汰的产品和服务则

成为你的“后置项”。特别是当你发现其市场份额和利润减少时，你必须鼓足勇气接受这个现实，即使当时看起来是一个不错的想法，这个产品或服务本身并无法证明你所冒的风险是否能够取得成功。因此，你应该停止这项业务，而把精力投入到那些代表着事业的希望和财富的积累的产品和服务上去。

为你的个人生活排序

你也可以在生活中运用“个体的治疗类选法”。在生活中，有一些事情能够带给你极大的愉悦和满足。它们就是你的时间优先分配的地方，比如你的家庭或个人活动。你应该非常重视、关注它们，而不要认为它们的存在是理所当然的。

而对时间、活动、金钱的潜在利用代表了未来的可能性。在这些领域中，你要想获得最大化的价值就要为其投入更多的时间和精力。

最后，生活中的有些人和事是你如果能提前知道结果就不会投入任何精力的。它们耽误了你的时间，因此应该尽可能地减少或取消这些活动，而为一少部分让你获得快乐和满足的事情挤出更多的时间。

展望未来

个人时间管理的一个重要部分就是展望未来。设想未来五年你想要达到一个什么样的水平、状态。描绘一幅理想的未来图景，然后仔细思考从今天开始，需要做哪些事情来使其成为现实。记住，重要的不是你从哪里

来，而是你向何处去。

关注未来而不是过去；关注机会而不是问题；当问题出现时，把精力更多地放在找出解决方法和具体措施上，而不是纠结于已经出现的问题和怪罪责任人。不断地问自己："我们要去向何处？"正如约翰·梅纳德·凯恩斯所说："我们必须给予未来更多的思考，因为那是我们的余生所托。"

许多公司高层80%的时间都花在处理过去的问题而不是寻找未来的机会。不断地思考新的方法、途径来改善今天的状况，使得未来始终如你预期的那样发展下去。

展望未来的五年

《竞争大未来》的作者，战略规划师加里·哈默尔和普拉哈拉德鼓励决策者们在进行战略规划时将未来几年的发展纳入到目前的决策中。他们鼓励管理者设想他们的公司在未来几年后成为该领域的领跑者，然后再去定位哪些产品、服务、市场，尤其劳动力的技能是想在五年后成为行业领军者所必需的。最后，他们还要求商业领导者立刻着手打造成为市场领头羊需要的核心竞争力。这也是你的行动指南。

专注于前20%

在设定优先项时，记得80%的任务价值来自前20%的任务。一旦你开始着手一项工作，为了完成任务所必需的计划、材料组织所占的前20%的时间赢得最终80%的成功。设定优先项时，始终关注于这前20%的任务。

认真去做并把它完成。而一旦这20%成功解决，剩余80%的任务就会进行得十分顺利。

在销售中，获得与你的潜在客户进行面对面交谈的机会就是整个业务的前20%的任务。但它的意义和价值占到了整个销售过程的80%。产品展示、售出、跟进、投递等占到了工作量的80%，但只具有20%的价值。

忽略琐事

设定优先项时，千万不要受到诱惑，而首先把小事处理掉。不要按照工作清单上从低到高的重要性来工作，不要受困于优先级较低的活动，不要把次要的事情当作重点。正如歌德所说："永远不要让最重要的事受到最不重要的事的支配。"

人的自然倾向是遵循最小阻力原则。在时间管理和个人工作中，这意味着我们总是习惯于从小事着手，想着热热身，就开始处理重要的工作，并且会非常高效。

我的心得是：当你从小事做起时，事情就会像春天里的兔子一样越来越多。当你开始处理小事时，你似乎是在吸引更多的琐事。你工作得越久越努力，琐事也就越多地显现出来。直到一天结束，你筋疲力尽，却没有完成任何有价值的事情。所以，一定从最重要的工作着手。

设定优先项的五个关键问题

为了确保你始终专注于最优先的工作任务和尽可能多地完成工作，你

需要不时地思考以下五个关键问题。

1.我为什么能够获得现在的工作机会？问问自己你现在所做的事是不是你受雇来做的最重要的事。如果你的老板坐在旁边看着你，你是否会做与现在不同的事？

有一个练习：列出你认为自己被雇用的原因，然后拿给你的老板看，让他按照重要性排序，让他告诉什么是最重要的，什么是最不重要的。从这一刻起，你就要全心全意地把精力投入到那些你的老板认为更重要的事情上去。

2.我的最有价值的工作是什么？记住，只有三件事创造了你工作上的大部分价值。你的哪些工作对公司贡献最大？如果你不确定，就问问你周围的人。每个人都清楚别人应该做的最重要的事。

3.我的主要工作成果是什么？要想出色地完成你的工作，你需要得到什么具体的结果？在你所有的主要工作成果中，哪些是最重要的？

4.哪些重要的工作是我可以，也只有我可以做好的？只有你能够顺利解决的，且结果对公司具有重大贡献的事是什么？这些事是别人无法代替你做的，如果不由你来完成，它就无法解决。把这类工作迅速、出色地做好对你的职业发展有着重要的影响。

5.对你的时间最有价值的利用方式是什么？这是时间管理的核心问题。每一次时间的计划和管理技能都围绕着如何帮助你找到这个问题的最佳回答而展开。

强迫效率法则

这个法则认为当你在工作中面临极大的压力时，你就能更有效地设定优先项，并把事情完成。

你可以试试这个练习。设想你的老板给你两张头等舱的机票，告诉你公司给你五天时间出去度假，并且费用全包。此时是上午9：00。你的老板昨晚抽奖抽到了这两张机票，但是没有时间出去。因此，他决定只要你在下午5：00之前把这周的工作都做完，就把这两张票给你。

如果你得到这样的机会，并且只有当你在下班前完成一周的工作这个奖励才有效，它会如何改变你的工作方式？在你走之前你确定想要完成的第一件事是什么？第二件事是什么？在这样的压力下，你会花多长时间去喝咖啡或与同事闲聊？如果你要用一天的时间完成五天的工作，你会用什么不同的方式来做？

如果你需要设定优先项，试着问问自己："如果我要离开一个月，而我在走之前只能完成一件事，对我来说需要完成的最重要的任务是什么？"

把这种优先级的压力强加于自己。常常问问自己这些问题。不管你的答案是什么，把它们作为你工作的最高优先级。立刻着手去解决这些问题，全身心地投入，直到完成。

把获得最大回报当作目标

时间就是你的生命。当你投入精力去做最高优先级的任务时，你就是在为生活创造最大的财富。相对的，去做非优先级的事情就是对时间的浪费。

当你全身心处理最高优先级的任务时，你就能获得最大回报，你会体验到源源不断的力量、热情和自尊感。你会感到更有力量、更自信，你自己和你的整个人生都呈现着最佳状态。

如果你做低优先级的任务，不管你投入多少小时的工作，你都无法获得愉悦和满足感。一天工作结束时，你只会觉得身心俱疲。你会感到苦恼、沮丧、难过且不堪重负。

思考然后采取行动

利用你在这章学到的各种观点和技巧，在你开始工作前花点时间思考并确立你的优先项。选择最有价值的时间利用方式，并从那一项任务开始做起。坚持做下去，直到完成。当你不断的专注于最高优先级时，你就会很快形成表现出色的习惯。有了这种习惯，你会比他人在一天中多完成两到三倍的工作，并且你会对自己非常满意。

“成功就是微小努力的积累，日复一日，从不停息。”

——罗伯特·柯里尔

实践训练

1.从今天开始下决心让自己在设定、处理优先级事件上变得熟练；不

允许任何例外，直到养成一种习惯。

2.每天开始工作前列出任务清单，并标注其优先级别。用ABCDE法划分任务类别，并一定从“A-1”任务开始着手。

3.将二八定律应用到你的工作和生活中的每一个方面。找出具有80%价值的20%的工作、客户、产品、服务，首先关注这个部分。

4.找出你的工作和个人成功的核心限制性因素。什么决定了你达成目标的速度？从你自身或外部环境来看，你要如何移除这些障碍？

5.思考做或者不做某项工作的潜在影响；把紧急事件和重要事件区分开来，把更多的时间放在处理对你的未来有重大影响的事情上。

6.确定你个人的优势领域，以及你比他人做得更快、更好、更轻松的工作。这是你能为你的公司做出最大贡献的事情。

7.每个小时都问问自己：“此刻对时间最有价值的利用是什么？”不管答案是什么，确保你是在做这件事。相比于其他事情，这件事的完成会给你的生活带来更大的改变。

第5章　形成高效的工作习惯

“人创造环境，而非环境创造人。因为享有自由，人比物质更有力量。”

——本杰明·迪斯雷利[1]

在各个领域中，成功都与好的工作习惯携手而行。建立你的个人声誉，让人知道你能力强，善于独立工作，这是最快吸引你上司注意你的方法。你如何工作决定了你所能获得报酬的数量和质量。你如何工作决定了你的收入、你的工作效率，你在组织中受尊敬的程度，还有你对自己业余生活的满意程度。

不幸的是，大部分人都不善于工作。他们在工作中缺少规划，不够专注，容易分心。他们只发挥了大约50%的工作能力。更糟糕的是，他们甚至都不知道还有其他的工作方式。即使他们想知道，交流起来也都跟说外语一样。如果没有人引导，他们根本不知道该怎么办。

很多不好的工作习惯都可以追溯到学校教育，追溯到老师对于学术的态度、父母对于家庭作业的态度。如果一个人上学上了10年、12年，甚至15年，都没有学会如何安排好时间和高质量地完成工作，那么他到工作的时候工作效率低下就一点都不奇怪了。

高效的工作习惯

在本章你将学到如何形成高效的工作习惯。首先要说明的是，良好工

作习惯的基础可以总结为两个词：专注和集中。

专注于你最重要的目标中最重要的内容

要达到专注，就需要弄清楚你期望达成的结果和要想实现这个结果你需要先完成的步骤。当你考虑什么是专注的时候你可以想象一个场景，摄影师通过调焦把最重要的东西放在整个照片的中心。

要想真正实现高效工作，你必须持续不断地调焦，以保证你正在处理的事情是你此时所能做的事情里面，对于实现最重要的目标来说是最重要的那件。对时间最大的浪费就是把根本不需要做的事情做得很完美。

集中你的精力

要达到集中就需要一种能力，在工作百分之百完成之前持续工作的能力。集中意味着不转移、不分心地在一条道上前行，这条道从你现在的所在位置通往你想要达到的目标。集中要求你一直保持着处理主要工作，不会转移到处理次要工作上面去。

有个故事说，古希腊时有个旅行者在路边遇到了一位老人，他就问那个老人自己怎样能到达奥林匹斯山。那个老人（后来才知道他是苏格拉底）对他说：“如果你真想去奥林匹斯山，只需要保证你走的每一步都是朝向它的方向就行了。”

如果你想实现你的目标，你也需要保证你做的每一件事都会带你走向那个方向。这个决定本身就能够大幅度提高你日常工作的数量和质量。

实现高效的四个步骤

实现高效工作要经历不能经常性重复的四个主要步骤。

1.设置清楚的目的或目标，并将其记录下来。在开始工作之前先认真思考你想要实现什么。问问你自己：“我想要做什么？我想要怎么做？”当你经历任何挫折的时候，都可以再问问自己上述问题。

2.制订实现目标的详细工作计划或行动计划。设置清楚的目标回答了“我想做什么？”这个问题。制订详细的行动计划回答了“我想要怎么做？”这个问题。

3.根据每项工作对于实现目标的重要性和在行动计划中的价值为其设置明确的优先权。在从事任何工作之前都应该反复应用二八法则，每天、每时都该如此。

4.不分心、不转移，专心致志地做对于实现目标来说最重要的事情。这是处理事情最关键的步骤。

集中精力的好处

学会了集中精力能获得多方面的好处。首先，完成重要工作是精力、热情和自尊的来源。与之相对应，完不成或者只能部分完成重要工作不仅会成为压力的主要来源，而且会消耗你的热情、降低你的自尊。

当你完成一项重要工作的时候，你会体验到活力绽放和幸福感油然而生。可是当你处理不重要的工作时，即使你按时完成了工作，你也完全体

验不到快乐和满足。

训练自己集中精力于一项工作，直到工作完成时获得自信，获得力量感和控制感。这将提供给你自我控制的经验，由此你会感觉到自己的命运掌控在自己的手中。

完成工作的习惯

善始善终，或者说完成工作的习惯，是性格培养的一个重要部分。很难想象一个成熟、有能力的人做事虎头蛇尾。形成善始善终的习惯对于个人的长远发展至关重要。

你可以经常想象自己正在全神贯注地走在通往成功的路上，这种想象有助于你尽快成为一个工作高效的人。把自己视为有业绩、有效率的人，往自己的潜意识中灌输这种形象，直到自己在潜意识中都能接受这样的自己。记住，你现在想象出的自己，就是未来真实的你。

人的潜意识无法分辨真实经验和生动想象之间的区别，如果你想象自己表现得高效，你的潜意识就会完全按照你在那个时候真的表现高效来做出反应。每一次你都想象自己表现出最佳状态，你的潜意识就会把这种想象当作真发生过记录下来。然后依照这些记录调整你的语言和行为，使得你的外在表现符合你内心想象出来的自我形象。

你记住的每一次自己表现出最佳状态的场景，都会在自我概念中留下印记。你对于自己所能达到的最佳状况想象得越多，你达到这种状况的速度就会越快。你可以通过向自己灌输积极的形象来推动自己走向成功，这

种积极的形象既可以是自己想象出来的，也可以是回味自己之前有过的高峰体验。

将思想与感情结合起来

如果你把情绪原理与想象结合起来，情绪就能够发挥出强大的力量。有个公式是这样的：思想乘以情绪等于结果（T×E＝R）。这个公式的含义是，如果你想象出的自己高效工作的情景中包含着激情和快乐，你的潜意识会更快地接受这些情景。因此，这些情景也会更快地变成你的真实行为。

想用高工作效率的人所具有的思想、感情、行为来改造自己的潜意识，你可以借助的一个强有力的办法就是“精神先行”。你想象你已经变成了你渴望成为的那种高效率、高产出的人，然后按照这个人的行事方式去做事。

假想的状态

事实证明，几乎每一种精神状态或者情绪活动都有其对应的物理状态。好的工作习惯也有其对应的肢体语言。例如，你现在正坐在桌边工作，你坐姿端正、身体略微前倾，这实际上就会带来更好的工作效果。如果你走路轻快、挺胸、昂头、抬下巴，你看起来就更加自信和高效。

可逆性法则告诉我们，如果你的内心以某种的方式感受世界，你就会表现出以这种方式对待世界。可逆性法则也告诉我们，如果你想象自己已

经以自己渴望的那种方式感受世界了，那么你能够自己控制的行为就能创造出你不能控制的感情。

如果你想更加自信，那就表现得自信。如果你想更勇敢，那就表现得勇敢。如果你想更高效，那就像你已经是高工作效率的人那样来表现自己。你的行为表现会改变你的感情和信念，就像你的感情和信念能够决定你的行为表现一样。

坐得端正

如果你懒散地躺在椅子里或者垂着头慢慢地走，那么你会感到昏昏欲睡，缺少工作动力。如果你把脚放在桌上、身体后仰、全身处于放松状态，那么你工作的动力就会下降，从而失去处理各种工作的热情。

在你所有的工作时间里，你都应该定时观察自己的坐姿和工作状态。你要问自己：“一个高效率的工作者应该像这样坐着吗？应该看起来是这个样子吗？”如果答案是否定的，那么你就应该改变自己的姿态，以便让自己的坐姿和工作状态都更加符合你认为的高效率工作者应该表现的状态。

表现得像个天才

《读者文摘》在几年前曾经发表过一个关于天才的研究报告。这个报告对于很多不同年代的天才人物的生活与习惯进行了研究，试图了解这些天才人物有什么共性特征。这个杂志最终发现，所有的天才看起来在三个

方面都有相同表现。幸运的是，只拥有一般智力的普通人也能通过发展这三种特质或者行为来大幅度地提高自己学习和工作效率。

第一种特质是所有的天才看起来都会采取系统和有序地方法去解决问题。无论什么时候，如果有事情出错，他们就会停下来认真分析，一步步地推进，直到达成最终结果或者采取行动解决问题。由此带来的结果是，当他们最终做出决策的时候，他们的决策会比那些不怎么思考就对事情做出反应的人所做的决策要更好。

研究发现天才共有的第二种特质是好奇心。这是一种能力，有这种能力的人能够像孩子一样对环境保持新鲜感。

天才会对所有的事情保持开放的心态和灵活的态度。他们允许自己的思想“自由地飘荡”，并且在想要达成某种状态或者解决某个问题的时候，他们会在做出结论之前检验所有的可能方法。他们会不断地问自己：“是否还有另外的答案？”

天才的第三种特质是他们注意力的集中程度要比普通人更加深入和强烈。托马斯·卡莱尔[2]曾经说过：“天才具备无限吃苦耐劳的能力。”如果能训练自己一心一意地将精力集中于一个目标直至工作完成或者精通这种事情，那么几乎每个人都能在这个领域中取得更好的表现。

这种一心一意地专注于某一件事情的能力可以应用于销售、管理、家庭教育、谈判等很多领域。所有的伟大成就都是一心一意专注于某项工作或者某个目标的结果。

让精力更加集中

有几种常见的方法可以用于提升自己的品质。这些方法既适用于男人，也适用于女人。它们都是工作技能，任何一个想学的人都能学会，只要进行反复地练习直至这些机能变成自己的习惯就行。

首先，在你开始工作之前要清理你的工作场所，只留下与完成最高优先级的工作有关的东西。无论是对普通人还是对于天才，简明和秩序都有助于高效地工作。

其次，组织好你要做的工作并为这一天做出计划，由此你可以把自己的工作时间划分出组块以便完成主要工作。发挥你的创造力，想办法把时间从别的事情中抽出来，然后安排成最少60到90分钟的组块，因为对于大多数人来说不太可能在更短的时间里完成真正有意义的工作。我们这里所说的有意义的工作是指需要创造力的工作，比如写报告或者计划书、开会与相关人员讨论项目问题。几乎所有的重要工作都需要安排出连续的、不被打扰的时间，以便能够集中精力地加以处理。

你不应该仓促地处理重要的沟通、讨论、谈判等活动，所以你需要把时间划分出组块，以便你能够集中自己的注意力。有很多种办法有效地设置时间组块，这里就需要你发挥自己的创造力了。

早睡早起

一种非常有效的方法是延长早晨上班之前在家的工作时间。通常情况下，早晨处理第一件事的时候人最可能精力充沛和注意力集中。

设想一下，你可以早点睡觉，然后早晨5点就起床开始工作，这样在你进入办公室之前就已经不受打扰地工作了三四个小时。你会为自己能在这段时间里面处理那么多的工作而感到惊奇。

很多伟大人物都运用了这种办法。托马斯·杰弗逊就曾经说过：“太阳从未照到过躺在床上的我。”

如果你早起床早工作，那就相当于在正常的工作时间开始之前就已经额外获得了一天的工作时间。如果你从早晨5点工作到早晨8点，然后再去办公室，那么你会很快处理完所有的重要工作。这样的话，你这一天里处理的所有其他事情都相当于是额外的奖励。

不受打扰地工作

大城市里的很多公司都会在办公室附近为主管人员租一间公寓，并在里面布置好桌椅和办公用品，以便他可以在没有电话和来访人员打扰的情况下工作。这种做法显著提高了这些主管人员的工作效率，在处理那种有时间限制的重要任务和项目的时候，这种提高尤为显著。

实际上，如果你知道自己不会被打扰，你的精神就会更加集中，你也会因此完成更多的工作。如果你在家里工作，你就应该拔掉电话线，这样就没有电话可以打到你这里来了。在没人打扰的环境中保持长时间的工作，这是提高工作效率，取得更多、更好的工作成功的有效办法。

早去晚走，努力工作

要想让自己的工作效率翻倍，更快地取得成果，你还可以利用三个简单的技巧。

1.比上班时间早一个小时进办公室。早点出门，提前到办公室。通过这种方法你可以避免交通高峰期。因为没有人打扰，你可以进了办公室就立即开始工作。通常这一个小时你可以完成一天的工作。

2.养成在其他人都离开办公室的午餐时间工作的习惯。公司既没有规定在别人都去吃午饭的时候你也必须得去，也没有规定你必须在每天12点到1点之间吃午饭。所以，你可以在12点前或者下午1点之后吃午饭。在这两个时间吃饭不会遇到午餐高峰期的拥挤，也就不会因为排队耽误时间。你可以很快就吃完饭，并在比较短的时间里返回工作岗位。这样你可以快去快回，还能得到比较好的服务。

3.在别人回家后再在办公室待1个小时。对于工作繁忙的人而言，这是保证完成工作的最好办法。在这不受打扰的1个小时内（如你所知，其价值等于平时的3个小时），你可以完成所有的任务，如写报告、回复信件、为第二天制订详细计划等。关键是要在60到90分钟的时间里面不间断地工作。关上门，拔掉电话线，连续地认真工作。

工作的悖论

工作的悖论是“你午饭在工作时间内完成所有的工作”。在任何工作环境下，人们都会有大约75%的时间消耗在与别人的谈话和讨论之中。分神、干扰、电话铃声无休无止。在任何环境中，伴随着人来人往，有一半

的工作时间就消耗在与同事的闲聊里了。

如果你提前1小时开工，在午餐时继续工作1小时，在下班后再工作1小时，那你每天就会多出能高效率工作的3个小时。因此，你的工作效率、工作表现、工作成果都会提高1倍。与那些按照常规的8小时工作的人相比，你将会完成更多的工作，把他们都远远抛在身后。你完成的工作将会多得让他们吃惊。

要想实现高工作效率和顺利完成所有有价值的工作，持续而专注地努力工作至关重要。人类历史上的所有伟大成就都是在付出了长期、专注的努力之后才实现的。有时候要维持长达数月甚至数年的持续工作，而你要做的事情也就是为自己制造出这么长的大块时间。

将闲谈的时间减到最少

与同事和员工谈话、讨论，这是浪费时间还是节省时间要取决于你怎样使用时间。谈话与交流是无法避免的，所以你处理它们的方式将会对你的整体工作效率和工作成果产生重大影响。

当你要见别人的时候，提前安排好地点和计划用时，这样你就能不受打扰地听讲话的人都说了什么。谈话的时候不要跑题，别人说话的时候要专心听，抵制跑题闲聊的诱惑。

集中精神专心听人讲话可以显著缩短交流所用的时间。由于电话响起或者有人进来而导致交流过程中不断地跑题和分心，这类事情浪费的时间多得令人吃惊。你越是有能力避免这些因素的干扰，你就越能在比较短的

时间里面完成高质量的沟通。而高质量的沟通可以使你实现预期的效果。

强迫自己完成工作

人在潜意识中总是对完成任务怀有恐惧，因而完成任务是你应该培养的最重要的习惯之一。为自己设定具体明确的截止日期，把这个日期当作“强制执行系统”。这个强制执行系统可以让你全神贯注、一心一意地完成任务。训练自己一次只做一件事，在完成这件事情之后再做其他的事情。

每当你满足了大脑对于完成任务的需要时，大脑就会把内啡肽释放到血液里。这些内啡肽会让你感觉快乐和幸福，可以提高你的动力和创造力，能改善你的个性，让你对自己更加满意。所以要训练自己完成重要任务，这样既可以改善整体生活质量，又可以显著提高自己的工作效率。

定期奖励自己

一种为完成任务创造条件的方法是为自己所做的每件事都设定一个奖励机制。驯兽师训练的动物每完成一个特技动作就可以得到一块糖或者一块饼干。与之相类似，每完成一部分工作你都可以给自己一点奖励，通过这种方式你就能给自己完成整个工作提供动力了。在你完成整个工作之后，你可以给自己丰厚的奖励。

心理学家发现：产生特定行为的动机，有85%是来自预见到表现出该行为后会获得好处。当你给自己设定了奖励机制，你就会有意无意地激励

自己继续专心工作，直到工作做完为止。

分享奖励

在处理重大工作或者完成重要任务的时候，如果需要家庭成员的配合和体谅，那就要跟家人讨论工作完成时整个家庭将会得到什么奖励，并就此问题达成共识。奖励可以是出去吃饭或者看电影这类的简单的事情，也可以是出去度假或者去迪士尼玩。当所有人都知道他们最终也会得到奖励的时候，他们就会更加理解你和支持你。他们甚至会鼓励你继续工作，直到完成该项工作为止。

许多销售能力非常强的公司就是因为使用了这种家庭奖励系统而获得了巨大成功。这公司组织销售竞赛，制订销售指标，如果排名位于前列的销售人员完成了销售指标，就可以带着家人去夏威夷或者加勒比海的旅游胜地去旅行。公司会把介绍旅游胜地的小册子发放给销售人员的配偶，这样就能通过这种奖励激励销售人员的配偶，让他们不断鼓励销售人员刷新销售纪录以便赢得旅行的资格。

奖励对于高水平表现具有非常的激励作用。你应该尽量多给自己一些奖励，即便是完成报告就出去散步这种简单的奖励预期都能推动你前进和帮助你集中精力完成任务。

自我肯定

自我肯定可以提高专心从事工作的能力。无论你对自己重复什么指

令，这些指令最终都会被你的潜意识所接受，然后你的潜意识会激励和驱使你做出与这些指令一致的行为。

当你带着激情和积极情绪以自我肯定的方式跟自己对话时，你将会发现自己的某些内在的因素会推动你提高工作效率。当你注意力不集中的时候，你可以用激励的口号让自己集中注意力。无论何时，当你发现自己走神或者感觉自己拖延，你就不断地对自己重复说："回去工作！回去工作！回去工作！"这种方法可以让你继续努力工作，直到工作完成为止。

如果有其他人想和你说话，或者使你在工作中分心，你只需要用"我想我必须回去工作了"这句简单的话打断他就行了。无论何时，你说你必须回去工作了，其他人一般都会结束谈话，让你去做自己的事情。

每当你重复这些句子时，你都会惊讶地发现，原来回到工作中并集中精力是如此简单的事情。

一时一事

完成任务最有效的方法之一是"一时一事"。一时一事意味着无论工作类型如何，一旦开始工作就要下定决心坚持到工作完全结束。

无论是回信、写报告或者拟定建议书，还是拨打销售电话或者与人交流，都要训练自己坚持到完成任务。这种简单的技巧在第一天使用的时候就能把你的工作效率提高50%，它会成为你所学到的最有效的时间管理习惯之一。

利用学习曲线

专家们在时间与动作研究中提出了“学习曲线”，这值得充分利用。把一组相似的工作放在一起处理可以降低依次处理工作时所需要的时间。如果你必须拨打10个或者20个电话，或者分发这么多份报告，通过利用学习曲线你就可以把完成每件工作所需要的时间降低80%。因为，当你处理其中的一个工作时，你就会有所进步，因而在下次处理该工作时你就能做得更快更好。

学习曲线只有在你反复处理类似的工作时才有效。这就是不把工作分散处理的原因，也是把相似的工作放在一起同时处理的重要原因。

关于个人工作效率的技巧

有一系列的技巧可以提高工作效率，改善工作表现，提高工作的成功率。每个领域内的高效高薪的人士都在使用下列方法。

1.集中精力。这一原则要求你集中当下能为你带来最大收益的天赋和能力，这是提高工作效率的关键，也是在个人的战略规划中取得成功的关键。

在讨论公司战略的会议上，管理者专注于实现提高“投资回报率”（return on equity，ROE）的目标。公司战略的目的在于将公司资源分配到可能带来最高投资回报的项目上。

还有另外一种ROE。在为自己设定个人战略的过程中，你的目标是获

得最大的“精力回报率”（return on energy）。你要把自己的才能都分配到能让你投入的智力、感情、体力获得最大回报的工作上。能把你特有的才能与环境的具体需要结合起来的任务差不多总会为你带来最高的精力回报。保持专注，集中精力一心一意地完成这种任务，这就是提供你工作效率的关键。

无论什么时候，当你接受某项新任务的时候，都问问自己：“这项任务能给我投入的精力带来最高的回报吗？”这样就可以训练自己应用那些能为自己和公司带来最显著成果和最大回报的机能。

2.把精力集中于能收获最大成果的领域。通常情况下，你所做的不到5%的工作为你创造了大部分的成果，把少数领域的工作做好就能带来最大的成果，要把精力集中于这些领域。要经常问自己：“什么事情是我能做好的，并且是只有我才能做好的，而且一旦我把它做好了就会真正改变我的生活。”

有些工作无论做得多么出色都对你没有帮助，也不能让你在事业上更进一步。这些工作不像其他事情那样能给你带来最高的精力回报，所以训练自己不要去做这种工作。

3.做你擅长的事情。做自己擅长的事情，你就会完成更多的任务，犯更少的错误，并且能够提高自己的工作效率。不仅如此，做自己擅长的事情还能让你更加喜欢自己的工作。你能比其他人做得更好的事情是什么？什么事情对你而已很容易，可是对其他人而言似乎很困难？找准自己的特长，并把精力集中在少数能够让你取得出众的成果的领域之中，这是呈现出最佳表现的关键。

4.关注机会。把自己和别人的力量都集中于重要的机会上。关注未来的机会，而不是昨天的问题。把自己和优秀员工的最佳才能都集中于少数可以获得重大突破的领域。

许多公司都犯了此类错误，那就是让最优秀的人才去弥补过去的错误，而不是尽量争取未来的机会。要经常问自己："我未来最大的机遇是什么？如果集中精力于此，我能获得什么样的实质性突破？"

5.放长线钓大鱼。不钓小鱼钓鲸鱼。记住，即使你抓了1000条小鱼，你所拥有的只不过是满满一桶鱼。但是如果你抓到一条鲸鱼，你就不枉此行了。

在商场上，你必须首先依据自己所处的市场地位尽力确定哪些事情或者人可能是鲸鱼，然后为捕获鲸鱼制订计划。有时候，获得一个大客户或者售出一大单商品就足以让你在事业或者个人生活上获得成功了。

6.专注于关键绩效领域。通过回答"我为什么能领到这份薪水？"这一问题，你能够了解到你应该取得的关键绩效是什么。一旦你了解了关键绩效领域，那就集中精力处理这个领域内的工作。

每个人都有5~7个关键绩效领域，你可以在这些领域内为自己的组织和工作做出重要贡献。只有在关键绩效领域内集中精力工作，你才能在最短的时间内取得最为显著的成果。

7.设定截止日期，严格遵守日程。为重要目标设定截止日期，并严格遵守日程。随着截止日期的临近，这个期限会迫使你更加努力、更有效率地工作。

8.预留足够的时间。要想出色地完成工作，就需要为每件事预留出足够的时间。要遵从“30%原则”，这一原则告诉我们，总要给自己多预留出30%的时间用于应对意料之外的困难、延误或者阻碍。工作效率高的人都会给自己预留出足够的时间，这样才能把工作做好。

9.保持稳定的节奏。不要着急，不要草草地把工作应付了事，要保持松松的步调，有条不紊地完成工作。还记得《龟兔赛跑》的寓言吗？工作效率高的人都能在工作中保持特定的节奏，这可以让他们能从容地完成大量的工作。正如托马斯·卡莱尔所说的那样：“生活中最伟大的事情不是观望远处模糊不清的目标，而是完成手中清晰可见的工作。”

“一次只做一件事”是成功的销售人员、主管人员和企业家的共同特征。他们只专注于处理眼前最重要的工作，直到该工作完成为止。他们为工作设定优先级，一次只做一件事。

10.思考结果。所有表现出色的人都具备的关键品质是结果导向和完成工作的能力。要想培养全神贯注、专心致志的能力，你应该不断重复并反复练习，直到它已经成为根深蒂固的习惯为止。一旦获得了完成工作的能力，你将会因此受益终生。

“无论你做什么，或者你有怎样的梦想，都将其付诸行动吧。勇敢里面有天才、力量和魔法。”

——歌德

实践训练

1.提前拟订工作计划。在开始工作前，将工作中需要的所有东西都准备好，下定决心，集中精神，专注于工作。

2.把同类任务组合在一起。充分利用学习曲线，将重复性的工作或者相似的工作放在一起依次处理。

3.从事能给自己带来最大回报的工作，无论这种投入是自己的智力、情感还是体力。

4.在不会被打扰的环境下保持长时间工作，通过这种方法创造出大块的工作时间。这是完成重要任务的关键。

5.为每件任务都设定一个截止日期，在完成任务时给自己奖励。

6.培养完成工作的紧迫感。训练自己在平稳的节奏下连续工作，直到任务完成为止。

7.要经常重复提示自己“回去工作”，让自己保持专注，并把精力用于能给自己带来重要回报的工作。

[1] 本杰明·迪斯雷利（Benjamin Disraeli，1804-1881）英国政治家和小说家，曾两度任英国首相。——译者注

[2] 托马斯·卡莱尔生于1795年12月4日，卒于1881年2 月5日，是苏格兰评论家、讽刺作家、历史学家。他的作品在维多利亚时代甚具影响力。——译者注

第6章　管理多任务工作

“美国是一个特殊的地方，它在经济上提供你一个向上攀登的阶梯。令人兴奋的是：只是在梯子的底部拥挤不堪，顶端并非如此。”

——吉米·罗恩

生活就是一系列的项目，而每一个项目又是一个复杂的任务，我们称之为“多任务工作”。这种工作类型要求多人的合作，每个人负责这项工作的一部分，而每一部分都是最终成功的必要基石。处理这些多任务项目的能力是获得成功的关键技能。

最终结果的成就是复杂的，并且包含多人的合作。把人类送上月球就是一个典型例子。成千上万的人要为了这个伟大的成就相互协调和合作。

即便是像组织一个聚会、印发一个宣传册或通讯稿这样简单的事情，也需要有组织计划多项任务的能力。这种计划和组织类型是时间管理的核心技能之一。你就某个项目的团队组织合作能力是在工作上取得进步的最重要技能。

关键的管理技能

斯坦福大学曾就企业对任命首席执行官所要求的品质进行了一项研究，得出结论：组织团队完成任务的能力是管理者事业成功的最重要的品质。

举例来说，曾拯救了克莱斯勒公司免于破产的李·艾柯卡就是一个非凡的成功者。他之所以被任命为该公司总裁的原因之一就是他具有将各个领域的资深管理者聚集到一起使公司起死回生的能力。在他到克莱斯勒公司的36个月里，便替换掉了36个资深副总裁中的35个。他的团队组织能力改变了一切。在他的自传中，他还热烈赞扬了推动公司复兴的员工们。

组织团队共同完成多任务或复杂工作的能力和其他因素一样会决定你职业生涯的成功与否。这种能力使你的智慧和努力翻倍，完成更多的工作。

一种可习得的技能

项目管理如同骑车一样，是一门可习得的技能。它可以分割为一系列步骤，你可以每次掌握其中的一步。

以设想的结果为起点

在你管理任何一个项目时，都应该以确定理想的结果作为起点。你想实现的目标是什么？如果获得成功，结果看起来应该是什么样的？

以定义成功完成任务的标准或理想的结果来开始一个项目，需要你在纸上写下来并清楚说明。然后，回到起点开始工作。在有条件的情况下，最好和团队成员一同完成这项练习。

何时才能宣布这个项目完工？这个思考的过程及确定预期成果的步骤，在任何工作中无论采用思考或书面计划工具都是最有价值的部分之

一。

从头开始

一旦你清楚了想要的结果，就可以从头做起了。根据时间表和预算来确定从现在到项目结束要完成哪些工作。设定一个具体的完工期限或目标。要确保目标是现实的、可达成的。

组织团队

将所有能为项目的完成做出贡献的人员召集起来。有时，你需要先组织好工作团队才能决定任务的时间表和设想的最理想结果。记住，人定胜天。给自己留出充足的时间来考虑这个团队成员的选择。作为一个领导者，你95%的成功都取决于你知人善任的能力。如果在用人的问题上出了错，你一定会感到目标的达成很费力。

吉姆·柯林斯在他的畅销书《从优秀到卓越》中写到：“成功的关键是接对的人上车，让错的人下车。然后把对的人安排在对的位置。”

开始工作前把精力集中在“人”上。切记，生产力来源于劳动力，劳动力是最重要的因素。

分享主人翁意识

通过与团队成员并肩工作来把对这个项目的共同责任意识传递给他

们。一个人对某项工作的主人翁意识与他为之投入的努力是有直接关系的。领导工作的关键之一就是把这种主人翁意识灌输给团队中的每个成员，使其认识到个人对整体所负有的责任。要实现这个目标，需要你与相关执行者商讨有关这项工作的每一个细节。

培养共同愿景

共同的愿景是每个人都希望看到的未来的成功图景。如何拥有一个共同的愿景？你需要坐下来与工作伙伴一起回答“我们想获得怎样的结果”这个问题。你要鼓励每个人都来展望、设想这个项目理想的成果。一旦这个愿景变得清晰并被所有人接受，你就需要进行下一步，制订共同计划来实现这个愿景。

制订共同计划

共同的计划是一个项目成功完成的基础。这一步要求团队中的每个人都参与到讨论和制订计划中来。我们所说的计划包括要完成项目的具体每一步行动。每一个人都要知道自己该做什么，更重要的是，每个人也要知道其他人该做什么。你在前期花越多的时间与团队成员制订计划，他们在执行的时候就越是能够富有创造力的投入。

设定时间表和完工期限

当你有了共同愿景和计划，并且每个人都清楚要做什么，要做到什么

程度时，下一步就是根据团队成员的共同意见来设定完工期限。你可能也会需要各阶段的完工期限。在打造一支拔尖工作团队的过程中，达成共识是非常重要的。你要询问你的成员们他们认为多长时间可以完成各个部分及整体任务。在讨论和交换意见之后，所有人都应该就该项目最后的完工期限达成一致。在工作管理中最大的错误之一就是团队领导者独断地设定完工期限，而其他成员并不认同。在这种情况出现的案例中，都会因为各种问题而无法按时交工。即使赶在截止日期前完成，也会质量不达标，还不如在开始之前就设定一个大家公认的合理的期限。基于大家的一致意见至少是你能够接受的大多数意见设置期限。要让为这项工作付出努力的每个人都接受他们所负责的工作的时间进度和期限。

列出所有任务的清单

把每一项需要完成的任务、职能、行动列在清单上，直至最琐碎的工作。你越是能把一个大项目分解成每个人的工作，你就越容易来计划、组织、监督、任命和协调，最终按时交工。

明确你所需要的信息

明确要完成这个项目还需要哪些额外的资料。对这些资料的获取是一项单独的工作，要把它交给团队中的某个具体的人来完成，并设定期限。记住，一个没有期限的决定将成为一个无意义的决定，最终将一事无成。

找出限制因素

通过回答这些问题来找出阻碍项目进行的限制因素："该项目的哪个部分——也就是哪个任务或行动决定了整体的完成速度？"换句话说，哪个部分的任务是限制其他部分进度的瓶颈？

例如，当我的公司决定承办一个1000人规模的公开研讨会时，决定整体进程的步骤就是在某个城市确定并预订酒店及会议设施。找到并最终确定研讨会的举办场所往往是整个任务中最困难的瓶颈。一旦确定了地点，就可以开始进行人员安排、宣传、推广、售票和物流等其他一切环节。

在每个项目中都会有一个瓶颈。总会有一个任务决定整体进度。一开始就要找出这个限制性步骤，然后减轻它对最重要步骤的影响。让最有能力的人或者是亲自来解决这个任务。在这个瓶颈解决之前，任何其他工作都不要急于展开。

组织任务

有两种方法来组织项目的各部分：顺序任务和平行任务。如果你能够确定哪些任务应该先完成，哪些后完成，将每项任务依次排序，你使用的就是顺序组织法。当某项特定任务需要其他任务的完成为基础时，就要用这种方法。在大多数情况下，当你要实现某个目标前总是需要先完成一些其他的工作。在按顺序组织任务时要从头至尾地考虑行动的逻辑过程。

第二种组织任务的方法是平行法。当多个任务可以同时进行时就可以用到平行组织法。两个或两个以上的人可以各自独立地完成两个或多个不同的任务。

一种典型的多任务工作

例如，假设你的公司要租一幢新的大楼并搬进去。此时的限制性因素就是决定你要租的房子的大小，具体位置以及处理租赁文件。一旦地点确定了，其他的事情既可以一项一项地完成，也可以同时完成。

一些应该按顺序完成的事有：确定对新的办公家具及一些固定装置的要求；收拾整理旧办公室；找搬家公司来搬运这些办公用品。

可以平行完成的事有：安装新的电话；订购办公用品；通知客户、供应商新的地址，以及其他可以独立完成的事情。

把想法诉诸笔端

创建或学习一种简单的任务管理形式。幸运的是，基于人们对任务管理重要性的共识，我们已经有很多相关的书籍、工作手册、计划形式，或以计算机为平台的任务管理系统。它们既可用于简单的任务管理，如举办办公室生日派对，也可用于复杂的项目管理，如建造一个购物中心或足球场。

最简单的方式就是写下或记住一个可以用于你以后负责任何项目的模版。首先拿一张白纸，带表格或横条的纸最好。在纸的左半边按照完成顺序写下某个项目中的每个具体任务，直到最后整个项目的完成。在纸的最顶端，写下该项目各个阶段的完成时间，可以是几天、几周、几个月甚至几年。你也可以设计一栏记录每周工作安排或每月工作安排。如果是短期

任务，就在这一栏写每日的具体工作计划。

计划一个派对

假设你要在家举办一个圣诞节派对。最重要的第一步就是联系确定一个派对当天的酒席承办人。当你确定了日期和承办者，你就可以进行其他安排，如定菜单、确认价格、发邀请函和安置桌椅。确定时间和承办者使你的整个计划开始投入运行。

在纸上的左边一栏列出每一步计划的清单，从确定日期、承办人到安排整个派对的最后一个细节。在最顶端写下周和月的时间。在各周或月的时间区间里再划分不同栏目。现在你就有了一张整个项目流程图，从左上角的第一步直到右下角的整个任务的完成。

这个任务计划表格给你一个简单的图像，使你可以定期查看、检查每一项是否按时完成。这个简单的项目计划表格可以供负责这个圣诞节派对每个环节的人员查看。这个项目管理过程的清晰度会大大提高每个步骤无拖延、无差错，按时完成的可能性。

设计并应用一个这样的图表，或你了解的其他任何时间管理系统的表格，都可以以超出想象的程度节省你的时间并提高你的效率。这个图表可以告诉你哪个地方可能是瓶颈或容易出现问题。它使你预先意识到问题出现的可能，并采取措施来阻止问题的发生。

委派任务及设定期限

当你计划好了整个项目，组织团队，安排每项任务及完成顺序后，你就要委派任务并规定期限了。可以在你的时间表内加入“容差系数”，使得每项任务都可以在规定时间内从容地完成。最后期限越是严格，你就越是需要加入一个缓冲时间来确保任务按时完成。大多数人会提前截止时间的10%完成工作。如果一个项目需要三周完成，比如是三周后的周五，那么就订一个目标在那周的周三甚至周二就完成整个任务。要考虑到会出现最后一分钟的差错，意想不到的阻碍或者不可避免的拖延。这是一个出色管理者的标志。

历史上很多决定国家命运的改革、战争或其他重大转折都因为某个个体没有留够确保成功的那一点点额外时间而以失败告终。不要让历史在你的身上重演。

练习危机预测

任务管理最重要的部分之一就是危机预测。这是在研究整体任务并评估有可能出现问题的时候要做的事。“墨菲定律”就源于做各项工作的人们的经验。它告诉我们“有可能出错的事情就会出错。并且在所有可能出错的事情中，往往是最坏的事情在最坏的时间出错，并造成最大的损失”。“墨菲定律”的另一个内容是“做所有的事情都会比你预计的时间长”。它还告诉我们“任何事的花费都会比预算多”。危机预测的关键就是预先全盘考虑有可能使项目不能按时完工的各种阻碍和延误。在哪里会出现威胁项目成功的障碍？当你确定了有可能发生的最坏情况，就想办法确保它不会发生。提前准备好应对措施，在问题发生之前就解决掉。

准备B计划

准备一个行动备选方案。欧洲伟大的政治家统一了多个德意志邦国的俾斯麦，以他的政治手腕而闻名。不管发生什么情况，他总是有一个计划周密的备用方案。这被称为“俾斯麦计划”（Bismarck plan）或“B计划”。你也应该时刻准备着自己的“B计划”。你要想到会有意想不到的情况发生，以至于需要完全打乱之前的计划。你花越多的时间来准备一个周密的备用方案，你就越是能在各种意外情况发生时灵活应对。

不断形成的选择

在生活中，只有当你的选择是自由的，你才是自由的；只有当你有了准备充分的备用方案时，你才是自由的。如果没有预备好的其他选择，你会发现自己被限制在一个行动程式中。一旦这个计划或行动出错，你就会有大麻烦。

历史上许多重大的成功都要归功于领导者花了时间思考会出错的地方，并提前做好准备。当事情真的出现问题时，他已经准备好了第二个行动计划。

在计划一个项目时千万不要相信运气。希望不是一种策略。记住拿破仑的话，在被问到是否相信运气时，他说：“是的。我相信运气。我相信坏运气，并且我相信我会一直走霉运。所以我会照着这种情况制订计划。”

要避免的四个问题

在任务管理中有四个重要问题，每一个都可以通过在开始前花时间认真思考来避免。

1.没有充足的时间。第一点是没有充足的时间来完成一个多任务工作。这是项目失败和事业受阻垮台的首要原因。人们对事情总是有很高的期待，并寄希望于运气，而没能为完成项目的每一步预留足够的缓冲时间。结果只能以失败告终。

2.设想最好的情况。第二个问题就是人们总是想象所有事情都会顺利完成。正如作家亚历克斯·麦肯齐所说："每一个失败都植根于错误的假设。"不要想当然地认为所有事情都会一帆风顺，而是应该假设你一定会遇到麻烦。给自己留出充足的时间和资源来解决这些麻烦，以使项目按计划的进度被执行。

3.在最后阶段急于求成。任务管理中的第三个问题发生在工作的最后阶段，人们往往急于冲向终点。当你因为时间或预算紧张而赶着完工时，你几乎会不可避免地犯错或降低工作质量，以至不得不稍后再返工或修正。事实上，如果你在第一次就能不急不慢，踏实地给这项工作收尾，结果往往花费更少的时间。

4.试图同时完成多件事情。任务管理的第四个问题就是试图一心多用，而最终一事无成。你要不然就自己承担多个任务，要不就把过多的责任分派给其他人。不管哪种情况，都会有很多任务部分被忽视，甚至有时所有努力都付诸东流。每次只做一件事，把这件事做好再去想下个任务。

直观地计划你的项目

设计或管理项目最有力的方法之一是用“故事板”。这个技术是由迪士尼公司在拍卡通电影时首创的，后来陆续应用到娱乐业的各领域中。在故事脚本中，你设计一个该项目的直观形象，挂在墙上，让所有人都可以看到并发表评论。你可以先找一个大块的软木板，然后准备大头针或图钉，以及3~5英寸和5~8英寸的卡片，还有不同颜色的毡头笔。然后就可以开始了。

在木板的上部，5~8英寸的卡片上用彩色水笔简单地写出这个项目的主要组成部分。就好像书里每一章的标题，我们可以称其为“抬头”。一个项目可能会用3~10个不同的抬头。

在每一个标题下，你可以贴上一些3~5英寸的卡片。在每一张卡片上你都写下该项任务完成的最后一步，当你完成时，就可以创立一个整个项目直观的图式，告诉你需要以什么样的顺序做什么。然后你还可以把这个工作的负责人姓名标注在卡片上。

这样的设计可以让你随意移动标题及上面描述的工作，你可以改变他们的先后顺序和时间安排，你也可以调整这项工作的负责人和完成期限。

你也可以用一张纸来做故事板。在纸的顶部画出一些稍大的方格，然后在下面的方块中写下完成每一项任务所需的一系列步骤。你的项目越是直观，你就越是容易看清各个任务间的关系并判断要按时完成任务还需要做出那些调整。

将每项工作描述写进故事板

使用故事板的一种方法就是把一些5~8英寸的卡片钉在木板上方，并把任务负责人的名字标注在卡片上。在每个人的名字下面，在3~5英寸的卡片上，写下具体任务、分配的成员及截止日期。这样做使每个人都对团队中成员的相互联系有了一个直观的了解，并且对于谁在什么时间之前要完成什么事一目了然。

接下来，你要按照优先次序列出每个人的任务，从他需要做的第一件事到最后一件事。

每一次开员工大会时，你都要根据木板上的标记比较每个人的各项工作和表现。有了这样一幅直观的图像，你可以修改职能，调整卡片的位置。这种对项目直观表现的形式能够激发人们的创造力，它在很大程度上提高了每个团队成员对于该项目认识的清晰度。直观地计划你的项目可以促进其保质保量地按时完工。

一个多任务工作的例子：邮寄一期简报

这里我要给大家介绍一个我的公司使用本章介绍的任务管理系统来完成的多任务工作。这个例子中的任务是一份简报。为了成功地发出一份简报，我们首先组织了团队来负责其中的各项工作。然后把所有任务按顺序列出来，同时构建出时间框架或时间安排，及在某时间内需要完成的事情。

这是我们总结出的需要完成的任务：第一，我们确定了完成并发出这

个简报的首要目标、结果。我们自问："最理想的结果是什么？"然后以这个答案作为我们的目标，在设计这份简报时所做的一切事情都是围绕这个目标进行的。

第二，我们确定了目标市场，并获得了这些人和单位的邮寄地址清单。我们很快发现，获取邮寄地址清单应该列为一项单独的多任务工作，因此我们将其作为一项独立任务交给一个团队来专项负责。

第三，我们设计、规划了简报的版式。我们确定了广告样本、需要的照片以及排版方式。我们还决定将重点同时放在文章和产品销售上。最后确定了每一部分的负责人。

第四，我们汇集了稿件和照片，并制定了初稿以供复查和修改。

第五，将这份简报进行专业排版设计，以最具吸引力的形象赢得好的销量。

第六，确定印刷厂。我们收到了三个投标，在比较后选择了最好的一家。

确定各个多任务工作

在决定将收集邮寄地址作为一项独立任务后，我们又将其分解为四步。第一步是确定目标人群，我们要把这个简报卖给谁？我们需要做的一件事是联系名录里的相关人员。我们浏览了我们自己的邮寄清单以及我们合作对象的邮寄清单，以确定目标人群的规模。在这些清单里的人就是我

们选择的投递目标。

第二步必须要做的是收集整理所有对象姓名，以确认需要邮寄的总份数。第三步是选择一个可以进行信封装填，贴标签并把东西寄出去的邮局。第四步也是最后一步是要打印清单，打印简报，打包发出快递。

这听起来是一个简单的任务，但是从开始到最后——决定简报的目标客户，设计排版，确定邮寄清单，选择邮局，印刷直至寄出——整个项目花了大约四个月的时间，包含了五个工作人员二三百个小时的投入。我们之所以最后能把它做好，就是因为把它当作一个项目来计划，一步接着一步，把每一项任务、职责与其他的环节联系起来。

定期的检查和评价

在任务管理中需要掌握的最后一点就是安排时间定期检查工作进展，解决问题及重新安排任务。这是我们保证简报在预算内按时完工的关键因素。在每一个项目中，你都必须检查是否得到期待的结果。当你确定了任务目标和工作团队，并把不同任务分派给团队成员后，你就需要建立一个定期开会、检查、讨论工作进展的时间表。

不管你在一开始计划的多么完美，在过程中都会收到大量的反馈，你要根据这些反馈定期修改原计划，保证工作顺利完成。

成功的任务管理

很多因素可以决定任务管理的成败。第一条也是最重要的一条就是确

保负责不同环节的团队成员之间的良好沟通。

明确性是基本要素

良好沟通的第一个要素是清晰、明确。这意味着你要把你的意思明确地表达出来。对于你想要的结果的解释要清楚、无歧义。不要假设人们能理解，千万不能想当然地认为人们对你的话或对他们的要求都能清楚地理解。要一再向你的团队成员寻求反馈，并再次确认。让他们用自己的话来复述你所表达的意思。鼓励大家提问和自由讨论。在任务布置后，人们越是积极地投入讨论中来，在开始工作的时候他们就能做出越大的贡献。一项任务讨论得越多，对每个人而言目标就越明确。

一致性是重要因素

良好沟通的第二个要素就是一致性。团队的领导者必须保持耐心、乐观、坚定和坚持的品质。成为一个好的领导者要求你拥有或建立最出色的领导和管理能力。当出现问题时你必须保持冷静。你必须不断地提醒自己如果你不站在制高点掌控全局，它就无法成功。如果这个项目非常重要，你就必须承担起检查目标完成进展的责任。除非你亲自花时间去检查、确认，否则不要妄想每一件事都能忠于计划。

处理冲突和低质量的工作

作为一个团队领导者拥有良好沟通能力的另一个要素是你必须以直截

了当的方式来处理冲突和低质量的工作。如果一个员工不能很好地完成交给他的任务，你不能视而不见。你不能假装这件事没有发生，或大事化小、小事化了。最好的老板在截止期限和工作质量面前必须是严苛的。你也要如此。要鼓励每个人对于自己的工作都自由地发表意见。如果必要，就重新分配任务。把不同的工作交给不同能力的人。如果一个人的工作量太大而另一个人比较清闲，就重新安排一下任务，要让每个人都感到自己可以以最出色的方式完成各自的工作。

为你的信念树立勇气

良好沟通的第四个要素也是领导能力的重要品质就是勇气或魄力。正如温斯顿·丘吉尔所说：“勇气是所有品质中最重要的，有了勇气就有了一切。”对你来说，最重要的勇气就是对结果负起责任，并坚持到整个项目完美竣工。

你可以习得任何技能

如果你在过去没有使用过系统的任务管理系统，那么第一次开始并不容易。但是培养任务管理技能比任何其他技能都更能帮你节省时间，在事业上获得飞跃。你也可以在家里使用这个任务管理技能，或者把它用在安排自己的假期上。你可以靠它来组建一个公司或组织，你可以开创自己的事业，成为一个成功的销售者，或以更多的方式实现人生的飞跃。

你计划、组织、管理和完成任务的能力，是你成功的核心和在生活、工作、领导岗位上实现自我价值的重要因素。任务管理是一门可习得的技

能，只要你有决心，肯练习，没有什么做不到。

“如果你对结果给予足够的关注，你就一定会得到它。只有当你真正渴望，排除一切干扰的渴望，并且在同一时间只专注于这一件事情的时候才能取得成功。”

——威廉·詹姆斯

实践训练

1.你必须在做中学。选择一个任务，工作或生活上的，只要它的完成对你的生活有积极的影响，运用本章所教给你的方法来完成它。

2.开始每一项工作前都先确定你认为成功完成的理想结果是什么。

3.列出你想要出色地完成这个项目所需的每个要素和步骤。

4.画出一个项目计划表格。按照顺序从头至尾安排每项需要完成的任务和行动。

5.召集在完成这个项目时可以提供帮助和合作的人员。和他们商讨每一个细节，使他们能够投入自己的工作中，并在规定时间内完成分内工作。

6.练习危机预测，及时发现会拖延进度或影响项目完成的阻碍和困难，并在问题发生前找到解决办法。

7.对影响你或公司未来成功与否的任务的完成承担全部责任，投入所

有精力。坚持在你余下的事业生涯中成为一个杰出的任务管理者。

第7章　时间节省技能——如何处理时间浪费的六个最大问题

“把你所有的精力集中到人生最大的梦想上。你必须一刻不停地专注——每分钟，每小时，每一天，每一周。”

——查尔斯E.波普尔斯通

时间是成功不可或缺的组成成分。每一件你希望完成的事都需要时间。要想拥有足够的时间来做让你的生活焕然一新的事情，唯一方法就是把你平常随处浪费的时间节约出来。你每天都被耽误你时间的人和事包围着，使你效率降低。只有通过进行严格的自我约束的训练才能让你把自己从这些时间窃取者的手中解救出来。

造成时间浪费的七件主要的事

根据大量的研究和调查，在工作中主要有七件事造成对时间的浪费。有效处理这些事情的能力将会在很大程度上决定你的事业成败。

1.电话干扰。电话干扰是七件事之首。电话铃响起，你的思路被打断，使你从手头的工作上分心。当你挂断电话后，往往会发现分散的注意力很难再回到原来的工作中。

2.不速之客。突然来访的不速之客是极大的时间消耗源。他们可能是你公司内或公司外的人。他们路过你的办公室便进门拜访，打断了你的工

作思路，降低了你的效率。有时他们对一些琐事无休止的闲聊，会让你无法投入工作。

3.开会。会议，包括计划内和计划外的，消耗了你至少40%的时间。开会有正式的、临时的、集体的或个人的，有在办公室的、在走廊的。许多会议的召开都是没有意义的，是对时间极大的浪费。

4.“灭火”和其他紧急情况。另一件消耗时间的事是处理紧急情况以及其他无法避免的危机。当你刚刚安静下来准备进行一项重要工作时，一些完全意料之外的事情发生，使你从重要的任务中分身长达几个小时，甚至更久。

5.拖延症。拖延症是时间的行窃者。人们的拖延倾向是普遍存在的，我们会在第8章详细讨论其各种原因。

6.社交和闲谈。参加社会交际活动占用了我们很大一部分时间。据估计我们工作中75%的时间都花在交际上。不幸的是，其中一半的时间都被我们在与工作毫无关系的闲聊中浪费，而占用了我们完成工作的时间。

7.优柔寡断和耽误延迟。人们在犹豫不决时所浪费的时间是大多数人预想不到的。它会产生不必要的文字工作、通信和任务。优柔寡断不仅浪费你的时间，也同时浪费别人的时间。

在这一章，你会学到处理这些情况的有效技巧，拖延症除外。因为这个话题非常重要，我们将会在第8章进行专门的深入探讨。

快速回顾

让我们先花一分钟来回顾一下本书前面讲到的有效时间管理的关键。

改变你的思维方式

首先，我们讨论了时间管理的心理学。它要求你下决心成为优秀的时间利用者。把自己想象成一个有条理、高效、多产的人。

确立清晰的目标

要想表现出自己最好的一面，你必须制定与你最大的理想和内心的观念、信念相一致的清晰目标。你越多地为自己制定目标，你就越有可能合理的经营时间，特别是当你的目标和你的价值观保持一致时。

强迫效率法则告诉我们，你所承担的工作越多，你在完成最重要的部分时就越有效率。在这种情况下，你被强迫着提高效率来掌控你的工作。

这个法则还说，“人不可能有足够的时间做一切事，但是总会有足够的时间做最重要的事。”大量工作带来的压力事实上促使你越来越高效。

详细地计划你的工作

对于富有创造性的工作，你需要按照先后和重要性详细地制订行动计划。在开始前花在计划上的每一分钟都能为你节省执行过程中的十分钟。

确定任务的优先项

你要清楚地分辨工作任务中的优先项，并专注于最有价值的任务。将二八定律应用于一切事情的处理。把重要的事和紧急的事分开。最有价值地利用你的时间。

工作的时候认真投入

你要培养良好的工作习惯，学习在规定时间内心无旁骛地专注于最重要的工作。良好的工作习惯可以使你获得比普通人更多的产出，这也是你生活中成功的关键。

管理多任务工作

对于一项需要多人完成的复杂工作，你需要全盘考虑并仔细计划，把你至今为止所学的所有方法都用上。把想法写下来，养成计划的习惯，在动工前安排好每一个细节。

你如何花费时间

如何花费你的时间？根据时间管理专家迈克尔·弗蒂诺的统计，平均在一生中，你将花7年沐浴，6年进餐，5年排队，4年打扫房子，3年开会，1年找东西，8个月处理垃圾邮件，6个月等红灯，120天刷牙。最让人惊讶的是，你每天只花4分钟与配偶交谈，30秒与孩子说话。

专注，保持专注

要想朝着积极的方向改变这个比例，你就要学会如何切断这些时间的浪费源，在生活的各个方面节省时间。比如，要想在工作上节省时间，你就必须不停地问自己这些问题：

我为什么能得到这份工作？

公司聘用我可以得到什么回报？

我目前的最大目标是什么？

现在，此刻我应该做什么，或正在做着什么？

公司想从我这里获得什么样的收益？

我现在正在做的事是否有助于我最重要目标的达成？

从你开始工作到最后完成需要不停地问自己的最重要问题是：“我为什么能得到这份工作？我现在所做的是公司雇用我的原因吗？”对于浪费时间的事情最有力的词语是“不！”对那些占用你的时间却不能让你向目标前进的事情养成说不的习惯。

应对电话干扰的七种方法

有七种方法可以帮助你处理横行的电话干扰。

1.把电话当作一种工作的工具。快速地接电话，挂电话，不要在工作时在电话中闲聊。确保你的每一通电话都尽可能地高效。当你是个青少年时，电话是你的社交工具。它是你与朋友或异性联络的纽带。因此，你习

惯了在电话上花费大量时间进行闲散的对话。作为一个成年人，你仍然会用电话来社交、聊天。它已经成为你的一种习惯。但是当你进入职场以后，你就必须打破这种习惯，开始把电话当作工作中的沟通手段。你必须约束自己在9：00～17：00把电话看作工作工具。

2.过滤无用来电。在接电话前知道电话是谁打的，有什么目的。当不认识的人打进电话时，克服你的好奇心。在接电话之前搞清楚对方的目的。

3.搁置一些来电。如有必要，留出一天中的一段时间，隔绝一切干扰。不要沦为电话铃声的奴隶。如果你需要处理一些重要的事情，最好的策略是拔掉电话线。如果某个来电真的很重要，对方稍后会再联系你。

4.设定电话回复的时间。如果你打电话给别人，而他们没接到，就给他们留言，并告诉对方方便接回电的时间段。如果别人打给你，你不方便接，就让你的秘书或接线员询问方便的回电时间。在这个时间，你可以联系到打来电话的人，省去互打电话寻找对方的时间。

5.批量处理。应用学习曲线，一次性处理电话工作。不要分散到一整天。有时你可以累积所有来电直到上午11：00，然后在11：00到中午之前集中回电。或者累积到下午3：30，并在4：30之前集中回复。

6.提前计划你要打的电话。假如要进行一次电话会议，你需要写出该电话会议或讨论的提纲和议事日程。不要浪费时间拿起电话，却忘记你要打电话的原因或你想要商议的事情。

7.记笔记。为电话交谈做笔记。优势永远在有记录的人一边。确保接

电话时手头有纸和笔。清楚地记录对方同意的事情，包括数字、时间、日期、数量以及在电话中商讨的其他事情。这些记录对你未来的工作非常重要。

应对不速之客

要应对下一个主要的时间浪费源——不速之客有五种方法。

1.为工作安排一个安静的时间。首先，明确一天中你可以投入工作的安静时间。在这段时间里，拒绝一切干扰。为自己准备一个“请勿打扰”的牌子，挂在门口。让他人明白，当这个标识挂出来时，你不希望任何人以任何缘由打扰你，除非是紧急情况。

2.快速起身。通过站起身来回应进入你办公室的不速之客。多年以前，我在一家公司工作，公司的经理常常要到各个办公室与人交谈。他是世上最无聊的谈话者。尽管他是个好人，但只要他一进来，你就知道他一旦坐下就至少是半个小时。我后来学会了应对这种不受欢迎的来访者的方法。他一进门，我就立刻站起身围着办公桌，好像正准备出门。我会说：“很高兴见到你，但是我正要出去。我们一起走吧。”接着我会跟他走到门前，把他带到走廊，然后自己继续向前走。我会走向卫生间或其他办公室，直到他离开，我才会回来。这种方法节省了我大量的其他人无法避免浪费的时间。

3.结束交谈。当一次会面持续了很长时间时，你可以说：“你走之前还有一件事。”然后起身带访客走到门口，用任何你能想到的方法结束交谈，比如握手。然后转身回来继续工作。这种方法的另一个版本是对对方

说：“你走之前还有一件事，我想给你看样东西。”然后带着这个访客走出你的办公室，给他展示一株植物、一本书、一件新家具或者其他任何你能想到的东西。然后回来投入工作，留他继续参观。

4.安排专门的会客时间。要想有效地应对到访的客人，你可以安排一个对彼此都方便的专门的会面时间。与要见面的人预约。也与你的员工约定，让他们知道在一天的某个时间段内，你是方便见人的。

5.避免浪费其他人的时间。避免成为别人眼里的不速之客。如果你真想顺路拜访某人，一定要礼貌地询问：“这个时间方便吗？还是我稍后再来打扰？”也鼓励别人用同样的礼貌来询问你是否有时间。很多人在无意中浪费了别人的时间却不自知。

节省会议时间

开会是职场上第三大浪费时间的事情。约有50%的时间是花在开会上的，不管是集体会议还是一对一面谈。平均每个人在开会上浪费50%的时间，也就是一个人所有的工作时间里25%浪费在一个或另一个会议上。

然而，会议并不是魔鬼，它是交换信息，解决问题，检查进展的一种必要的工作方式。但是这种方式需要在管理下有效地使用。

确定会议的花费

每个会议的花费是参与人员的计时工资乘以会议的时长。因此，开会应该被看作一个有着预期的回报的金钱投资。

设想你组织一个十人的会议，每个人的平均工资是20美元每小时。10×20，这个会议的花费就是每小时200美元。如果你正打算花200美元在工作的某件事上，而现在却正把它消耗在会议中，你确实需要有个很好的理由这样做。

事先想好花这笔钱的合理性。你为什么需要在这工作时间内，以这样的时薪为代价召集这些人在一起？

把会议当作一种有预期回报的投资。开会时，就想着你在直接或间接地花着公司的钱，而你所做的也确实如此。

七个方法使会议更有效

有七个方法可以提高会议效率及产出。

1.这个会议的召开是否必要？很多会议，当你回头来看时，是毫无意义的。你完全可以通过其他方法实现相同的目标。你可以让员工传阅通知、召开电话会议、与某个人单聊或把几次会议合并。如果一个会议是没有必要的，就不要举行。如果是必要的，那么就问问自己："对我而言，是否有必要参加这次会议。"如果对你而言是没有必要的，就不要参加。如果一个会议对某些人来说是没有意义的，也确保他们知道自己不用出席。

2.写出议事日程。如果你确认这个会议是必要的，就为其确立一个明确的目标，写出一份议程。对你而言，写个一段话的会议目的阐述是时间管理的有用工具。用这句话开头："我们召开这次会议是为了这几项具体

目的。”然后写出这个会议的目标。

这是一项任务艰巨的自我训练。制定出一份会议日程或会议需要讨论内容的清单。在每一项内容旁边，写下负责对该问题详细阐述的人的姓名。如果可以的话，至少提前24小时把这份议事日程分发下去，让每个人都清楚自己的任务。你要让每个人都清楚会议的目的及需要讨论的问题。这也同样适用于和你的上司、下属、客户、供应商或其他任何人一对一的谈话。

在工作中最有用的技巧之一就是和你的老板一同拟定每一次会议的议事日程。我在多年以前，还是一个年轻职员的时候学到了这个方法。在我开始应用这个技巧之前，我的老板和我会花上一个小时没头没尾地反复讨论一件事情。当我们有了一个参考的议程后，我们可以在十五分钟内清晰地讨论比之前一个小时囊括的还要多的信息。

有时我会在会议之前把议程打印出来。在有些情况下，我会写下来再复印。把其中一份给老板，另一份自己留着，然后告诉他：“这些是我们要商讨的问题。”然后从第一项开始，一项一项地解决。讨论完就离开他的办公室，继续我的工作。我的老板非常欣赏这个方法。因此，他很喜欢和我谈话，因为我总是占用他最少的时间。

3.按时开始和结束。制定一个会议开始和结束的时间表。如果会议打算从八点开到九点，那么就八点整开始，九点整结束。最糟糕的会议是只有明确的开始时间，但没有计划的结束时间。还有一条原则：不要等迟到者。假定他不会来了，按照计划时间开始会议。让按时出席的人去等迟到的人是不公平的。许多公司都制定了这样一个政策：一旦会议按时开始

了，就把门从里反锁。迟到的人不许入内。你可以确保他们下次绝不会再迟到。

4.先讲重要的事项。当你草拟议程时，运用二八定律。把最重要的20%的内容放在前面来讨论。这样，如果时间不够了，你在会议结束前已经完成了占整个会议价值80%的内容讨论。

5.给出总结。当你在讨论议程上的每一项任务时，记得在结束时总结一下讨论内容。在完成一项任务并达成共识以后再进行下一项讨论。在继续下一环节之前重述做出的决定和达成一致的意见。

6.分配具体职责。如果做出了一项决定，就把具体行动的安排分派下去，并给出期限。记住，没有任务布置及规定期限的讨论和共识仅仅是纸上谈兵。明确谁要在什么时间内完成什么任务。

7.做好会议记录并让与会者传阅。获得会议最大有效性的关键是清晰地做好会议记录，并在24小时内，给相关人员传阅。如果一个人能准确地记录会议内容，可以在一周或一个月后调出来查看，他就能排除很多潜在的误解。提前准备的议程加上会后整理的记录，就可以保证参加会议的每个人都明确自己的职责和任务完成期限。

“灭火”

工作中另一个浪费时间的主要原因我们称之为“灭火”，也就是处理意外事件。这也是我们个人生活中很耗费时间的一件事。处理这种意外事情的一种方法就是进行“危机预测”。我们在第6章讨论过这个问题。危机预

测要求你能看到未来将会发生的事，并自问："哪里会出现问题？如果真的出现问题我们该怎么做？"

更具体来说，你要问问自己："在未来的三个月、六个月、九个月或者一年之内，有可能发生的最糟糕的事情是什么？可能出现的危机是什么？"

为最坏的结果做准备

纵观历史，伟大的领导者都有一个共同的特点，就是具有前瞻性，并能发觉所有可能出现问题的事情。他们会提前为偶然事件制订计划。如果真的遇到的麻烦，也已经做好了快速解决的准备，因为他们已经完全考虑过这种情况的出现了。

相比之下，糟糕的领导者，不会花时间来考虑会出问题的事情。他们相信运气，但稍后就会被各种状况搞得焦头烂额。有时，缺乏预测危机的能力可能会成为事业的致命伤。

对于任何公司和组织来说，危机的出现都是正常的，自然的，也是不可避免的。但是周期性的危机，即一遍又一遍出现的危机，则是低劣管理和低效组织的标志。如果你不止一次面临同样的危机，你就一定要回过头仔细检查一下你的工作体系。为什么同一个问题会重复出现？了解了原因以后，你就要采取措施确保这个问题不会再一次发生。

危机应对策略

如果遇到紧急情况或危机发生，你可以遵循以下五个步骤。

1.三思而后行。记住，没有思考的行动是失败时一定会有的原因。深呼吸，冷静下来，保持客观。切记反应过度。正确的做法是，你要停下来，投入思考。花点时间去弄明白发生了什么。先搞清楚问题再行动。

2.下放责任。有一个法则说："不一定要由你来决定的事情，你就不要做决定。"如果可以把处理危机的任务交给其他人来做，你就将其托付给别人。其他人也许在处理危机方面比你做得更好，或者这本身就是他的责任。

3.写下来。不管遇到的问题是什么，都在采取行动前把它列在清单上。当你把一个困难写下来时，它实际上帮助你保持一颗冷静、清晰、客观的头脑。在做出反应之前把发生的事情一五一十地写出来。

4.弄清真相。不要假设任何事情。在一个危机中，事实或许是最重要的因素。思考这样一些问题：

发生了什么？什么时候发生的？在什么地点？是怎么发生的？为什么会发生？涉及哪些人？

再重复一遍，要搞明白事实。记住，事实不会说谎。你搜集到的真实信息越多，在采取措施的时候就越有力。

5.制定一套方法。当你遇到重复出现的危机时，简要地提出解决策略，使得一般人也可以按照策略处理。当一个危机第一次出现和第二次出现时，想有效地解决它需要大量的智慧、经验和资源的投入。但是，如果

一个危机有重复出现的趋势，你又无法找到根治的方法，你就应该设计出一套一般人也可以解决的应对方法。

社会交际会影响你的事业发展

职场上还有一项浪费时间的事：社交。如果你因为过多的社交而闻名，它有可能会损害你事业的发展。在这个过程中，大多数人都对你而言都是时间的浪费者和消耗者。他们能够从容地处理自己能力要求以下的工作，因此有大量的闲散时间用来社交和闲聊。这里有一些方法可以帮助你避免为社交牵扯过多的精力。

在合适的时间社交

把你的社交时间安排在喝咖啡时间、午饭时间或下班以后。当你（在工作时间）发现自己被卷进了一场与工作无关的谈话时，就坚决地告诉自己：“回去工作。”告诉对方：“我要继续工作了”，来结束对话，并立刻投入到工作中。你会惊奇地发现，这些话也会督促别人回到工作中去。

常常问问自己：“这是我拿工资的原因吗？”如果我的老板现在站在这里，我会做什么？如果我的老板就坐在椅子上，我还会像现在这样与人交谈吗？如果你的老板在这儿，你就不会这么做，那它就不是公司聘用你要做的事。

你是一个知识工作者

关于社交，有一个例外。与脑力劳动者的联系不可避免是耗费时间的。你在工作上的一些最宝贵的时间是花在通过交谈来寻找问题的解决方法的。但是这些谈话必须是关注结果的，而不是关于最新的足球比赛或分享假期关于钓鱼的故事。与知识工作者的联系、交流、讨论都必须是以你和你的同事共同期望的结果为目的的。

苏格拉底说过这样一句著名的话："我们只有通过对话才能学习。"在某些工作环境下，你花在对话和讨论上的时间是你在开始工作前明确职责的必要部分。

犹豫不决和缺乏决断力

在工作上浪费时间的一件事是缺乏决断力或优柔寡断，这两者会耗费大量的时间和金钱。关于做决定的一个基本法则是：80%的事情都应该在出现的第一时间做出决定。只有15%的事情可以留待稍后决定，而有5%的事情根本不需要决定。

四种决定类型

在你的工作生涯中，有四种类型的决定是经常用到的。

1.只有你才能做的决定。这种决定只在你的责任范围内，其他人无法参与。这种决定是你无法回避的。

2.可以委托给他人做的决定。有一些决定可以由他人做出。对你的下属或孩子进行的有关知识、远见、智慧和判断力的培养，最好的方法之一

就是让他们来做一些重要的决定。如果可以把决定权交给他人，或者即使是错误的决定，影响也不大，那就放心地把它交由别人处理。

3.难以负担的决定。第三种决定是你很难负担得起的。如果这种决定做错了，会有极大消极影响。有些错误的决定，甚至会导致一个公司的破产，有些资源的投入是不可收回的。可能出现的最坏结果会严重到让人无法接受和挽回。这就是你负担不起的决定。

4.无法避免的决定。第四种决定是你负担不起不去做的决定。这种决定是对机会的把握，一旦失去，代价将是昂贵的。而一旦抓住，对你和公司而言，收益也是极大的。但是记住，如果不是必须要做的决定，就不要做。

做出更好的决策

以下的一些方法可以帮助你成为一个更好的决策者。

移交决定权

尽可能地把决定权交给他人。记住，一旦你在某个领域做出了一个决定，你就几乎不得不继续在相同的领域内做出一系列的决策。如果可以，尽量避免自己做决定。把它下放给别人。

为决策的制定限定时间

如果你不能立刻做出一个决定，就为其设定一个最迟期限。例如，如果某个人来找你要一个结果，而你因为信息不足又无法立刻给出答案，就明确的说："我现在决定不了，但是最迟到这周四中午之前，我一定给你一个答复。"然后，不管用什么方法，一定在这个时间前做出决定。

在做决定前弄清真相

正如我之前所说的，找到事实真相。获得真实的信息，不是假想的，表面的，或者你希望的样子，而是真实的信息。当你收集了足够多的准确信息后，决策过程就会变得简单而有效得多。大多数错误的决定都是因为决策者没有弄清真相就急忙给出决定。收集信息的过程会很大程度上提高你的决策能力。

敢于前进

做决定需要勇气，因为每一项决定都包含着一定的不确定性。包含每一个决定的行动都有失败的可能。但是除非一个人即使在不能保证成功的情况下也敢于做决定，否则是无法进步的。所有成功的领导者和管理者都是果断的决策者。事实上，我们几乎无法想象一个成功的人会在做决定时犹豫不决或软弱无力。

克服对失败的恐惧

一个在美国管理协会的杂志上发表的不久前的研究，比较了一些经常

获得升职和得不到升职的管理者。作者发现，这些得到更多升职机会的人的一项品质就是在工作中和处理问题时很有决断力。而得不到升职的人往往因为担心失败而不愿意做出决定。

然后，他们让这两组管理者进行一系列的书面测试，他们会被问到在处理某个特定工作上的问题时的做法。两组在笔试中能表现出相同的准确度。这说明他们在课堂环境中都有同样的决策能力。

那些得到和没有得到升职的人的差异就在于前者愿意做出决定，并践行自己的判断。他们不介意出错，如果必要的话，总好过犹豫或拖延。而后者却因为害怕犯错而一事无成。尽管这两种人在能力上是相同的，那些害怕出错的人首先就无法被信任和授权一些重要的责任。

提高决策能力最重要的方法之一就是避免完美主义。不需要在做决定或前进之前让自己掌握每一个细节并要求完全正确。一个能立刻做出的不完美的决定好过一个完美却无限期拖延的决定。

节省时间的另外五个方法

这里还有五种可以帮助你在生活上节约时间的方法。

1.一次性购物。当你去购物时，一次性买清所有东西。不要今天去一家店买一些东西，明天再去另一家店买点别的。出一趟门就把你需要的东西在一天内买清。顺便告诉大家，去食品店买东西的最好时间是周二的中午到下午，因为店主往往会在周一进货，而你周二去购物时，就能买到最好最新鲜的东西，也能买完就走，不用挑挑拣拣。

2.把任务打包。当你有好几件事情要做时，把他们整理一下，一次做完，而不要今天做一件，明天做一件，结果一个星期才做完。

3.不要浪费他人的时间。想想："我做的什么事情浪费了别人的时间？"浪费别人的时间往往是不经意的，只是因为没有考虑到他人时间的宝贵性。我们常常因为没有考虑周全了耽误了别人的事。

如果你是一个老板或经理，有人要向你汇报工作，不要让他们等太久或者开会时因自己迟到而耽误他们的时间。你越是珍惜员工的时间，他们越能感受到自己的价值和重要性。同样的道理也适用于你的生活。以同样的方式珍视家人和朋友的时间。

问问自己："我有没有浪费我的老板、同事、下属、配偶、孩子或者其他人的时间？"尽量避免这样。如果你想知道，就去问问别人："我有没有耽误你的事情？我应该如何改变对时间的安排对你来说更有效？"对于你得到的答案不要太惊讶。

4.守时。只有2%的人可以一直守时，这些人也是受到别人的认可和尊重的。守时既是职业要求，也是一种礼貌。养成守时的习惯。记住，如果不早一点，你就晚了。现在没有什么事情能像迟到那么流行。而这确是考虑不周和没有条理的表现。

5.快速行动。培养自己的快节奏。加快脚步。记住快节奏是成功的必需。利索地打扫你的房子、收拾东西、准备出门，以及其他一切要做的家务。你做的事情越多，你就会越快，也就有更多的精力来做更多的事情。工作效率越高，你就做得越多，越有成就感。大多数成功人士都比平常人

的工作节奏要快。他们未必是因为做的事情不同，而是他们能在相同的时间内完成比普通人更多的任务。他们能在更少的时间获得更多的产出，因此得到不断的加薪和升职。快节奏是成功的必需。

最好的建议是永远注意节省时间。不停地寻找方法来减少你的生活和工作中的时间浪费。只有这样，你才能有足够的时间来完成让你获得成功和幸福的核心目标，只有这样，你才能成为一个杰出的时间管理者。

“对你的生活而言，没有什么事情比把所有精力专注于有限的目标更有力。”

——尼多·库比恩

实践训练

1.下定决心，把那些在生活和工作中使你远离成功的时间浪费减到最低。

2.在每次召开或参加会议前做好计划。当制定一份会议日程时，关注最重要的任务，并以清楚的任务安排和时间限制来结束每一项任务讨论。

3.不要成为电话铃声的奴隶；屏蔽你的电话。为你的每一通工作电话安排好时间。

4.当你工作的时候，就专心工作。不要让对结果毫无帮助的闲谈打断你的工作。

5.尽可能快速地做出决定，并准备接受反馈和自我修订。任何决定都

好过没有决定。

6.在问题或危机发生时积极处理；弄清事实，分析事件，然后采取措施。

7.加快脚步，快速行动起来。培养紧迫感。专注于结果和你要做的最重要的事。

第8章　克服拖延症

“关于目标的最重要一点是：确定一个合理而有益的目标并毫无保留地投身于它。”

——詹姆斯·爱伦

拖延症是时间的行窃者，对此我们早已熟视无睹。拖延症的倾向是许多人生活在无声的绝望中和过着贫乏的退休生活的主要原因。并不是人们不知道该怎样做才能取得成功，大多数人都明白要想促进事业发展和提高生活质量需要做什么，问题就在于他们总是能找到今天不做的理由，直到为时晚矣。他们会拖延到不再有下一个“明天”。

在生活中需要培养的最有价值的习惯之一就是紧迫感，这是一种想要着手去做或现在就去完成一件事的内在驱动力。紧迫感是拖延症的对立面，也是解决它最有力的工具。紧迫感和其他你所培养的习惯一样会对你有所帮助。

进入快车道

在某项调查中，104位CEO被问到什么样的品质能使一个年轻人快速升迁。他们可以从给出的50种品质和行为中选择。令人惊讶的是，84%的人都同意在这50种品质中有两项是比其他任何项都重要的。

第一个品质被描述为“区分有关和无关的能力”，即在对时间的管理中确定优先次序的能力。每个管理者都经历过这样一些令人沮丧的时刻：员

工放着一些重要的事不做，却对着一些不重要的事埋头苦干。很多组织内部人员超编，而整体工作效率却仍然低下，就是因为很多人把大量的时间花在次要的事情上。

这些CEO选出的第二个品质就是“尽快完成工作的能力”，拥有这种品质的人会毫不犹豫地接住“球”，并带着它跑向终点。每个人都希望做好工作，但失败的道路恰恰是由良好的愿望铺就而成的。只有行动才能说明问题，并且必须是那些完成最重要任务的行动。

当你得到一个“圆盘子”

我最近参加了一个国家优秀销售组织的年度会议，并进行演讲。每个与会者进入房间时，都会拿到一个小圆木盘子，其中的一面印着“to it”的字样。发放者将其称为“round to-it’s”。它们被慷慨的分发给那些打算做一件事就会尽快“抽出时间”去做的人[1]。一旦你收到了这样一个圆盘子，你就不能再找借口拖延了。

能分辨最重要的工作并尽快完成它的能力比你的其他习惯更能帮你进入事业进步的快车道。

为自己赢得速度和可信度的好名声

不管你是为一个组织工作还是经营着自己的事业，或者做着销售工作，当你获得了速度和信任的好名声后，就不用再担心成功、升职或富有的问题了，你可以自行决定很多事。当你能够把有重要意义的事从一堆事情中找出来并尽快完成时，你已经走在了成功和机会的最前面。

解决时间匮乏的方法

在今天的职场里，人们最缺乏的一样东西就是时间。很多人遭遇着时间的短缺。他们也许有钱，却没有享用它们的时间。因此，自由的时间对很多人来说已经成了比高薪更重要的东西。

如今，公司会为那些帮助他们节省时间的人和服务付更高的报酬。当你需要另一家公司为你的生意提供某种产品或服务时，你会更看重供货商的速度。我们把对满足需求的速度看作高质量产品和服务的标志。那些行动敏捷的人也被认为比行动迟缓的人更聪明。我们会毫不迟疑地以更高的价格获取更快的供货，

另一方面，当我们和一家对我们提出的要求反映很慢的公司打交道时，我们自然认为这家公司的经营状况令人担忧。我们会认为一家反应迟缓的公司一定是由低效的人来管理的。我们也会设想，他们的产品和服务也会比行动迅速的公司质量低。

时间是至关重要的

在今天的大多数商业合同中，最后一条都会写着："时间是本协议至关重要的因素。"如今，时间实际上是我们做一切事至关重要的因素。

学习克服拖延症是向成功的阶梯攀登的重要一步。没有这种能力，你几乎无法在任何有价值的事情上获得成功。幸运的是，拖延是一种可以克服的习惯。就如同培养紧迫感的习惯一样，是可以学习的。

培养紧迫感

你可以采取七个步骤来培养自己的紧迫感。它们可以激发你克服拖延症，着手处理最重要的工作，全神贯注直至最终完成。

设定有价值的目标

为自己设定有价值的、你极度渴望达成的目标。所有的动力都需要“动机”。拖延的一个主要原因就是没有一个具体的目标使得你迫切地投入、坚持直到最终完成。

许多人的拖延症是因为他们所做的并不是他们真正想做的。因此，他们就会寻找各种借口来拖延。要想改变这种倾向，你可以将目标作为你的推动力。你的目标越多，你就越不可能在那些为了实现目标不得不做的事上拖延。当你为自己设定了大量的目标后，你就触发了“强迫效率法则”。你会发现自己动作更快，工作更高效，而这仅仅是因为你必须在有限的时间完成大量的事情。

设想你的任务已经完成

通过想象你的任务已经完成了来训练你的思维去克服拖延。想象你的目标已经达成，试着去感受把工作抛到身后的感觉，想象完成了任务以后的满足感。你能在脑海中创造越多的完工时的愉悦心情，你就越能专注。你对于完成工作的画面的想象越清晰，你就越充满能量。清晰地描画未来能让你的思维更加的敏锐，能更专注地投入。

例如，如果你设定一个在某个阶段的薪水目标，你就生动地想象你要如何去享用多出来的钱，你打算买什么，打算去哪儿，想做什么？你会发现自己的内心充满了动力，去做为了实现目标要完成的工作。每设想一次自己已经完成了目标的场景，你行动的意愿就愈加强烈，决心就愈加坚定。你会培养自己把精神寄托变为现实的意志力。

练习进行积极的肯定

利用积极的肯定话语的力量将紧迫感灌输进你的潜意识。在每一项工作开始的时候，不断地重复这句话："现在就去做！现在就去做！现在就去做！"

W.克莱门特·斯通一开始只是一个在芝加哥街头卖报纸的失去父亲的孩子，后来却创建了价值8亿美元的保险公司。在他的《通过积极的态度迈向成功》一书中，他写到，重复"现在就去做！"这句话是他从贫穷变得富有的关键因素。通过不停地告诫自己"现在就去做"，他成为世界上最富有的人之一。

他的公司——美国联合保险公司——在美国各州及全世界都有分公司。所有的员工都会在每天早上参加集会，在大声喊出"现在就去做！现在就去做！现在就去做！"五十遍后才开始一天的工作。这种重复的肯定话语对销售人员和其他员工都有极大的影响力。即使后来有的人换了工作或公司，也还是会对自己重复这句话。如今世界上很多成功人士都把自己的成就归功于他们与W.克莱门特·斯通和它的座右铭"现在就去做"（Do it now）的联系。

你可以通过用意识层面的肯定话语和创建心理图示的形式重复一些建议，来培养你所需要的心理习惯。在某个时间点，你的潜意识就会接受这些文字和画面作为新的指令。这些指令稍后就会成为你新的行为原则。很快，你就会发现带着紧迫感工作几乎成为你像呼吸一样的习惯。

为自己设定清晰的完成期限

在做所有重要的事情时都为自己限定一个最后期限。为自己做一个记录。告诉别人你将会在某个具体的时间前把工作完成。你会发现，对别人的承诺能够给予你动力。我们都会十分努力地工作来兑现我们的承诺，避免让他人失望。向别人承诺在某个时间内完成一些事情往往比对自己承诺更有力量。

明确、具体的设定完成期限同时也是把任务或目标输入你的潜意识。你会发现自己从内心希望尽快把工作结束。当你为自己设定完成期限时，你的潜意识就会安装一个自动装置一样来对抗你的拖延倾向。

拒绝找借口

所有的拖延症都伴随着对其拖延行为各种合理的解释。这种“合理化”行为被完美地定义为“试图通过一个能够被大众接受的理由来解释如果不这样做就不能被大家接受的行为”。

合理化实际上是在为无价值的行为辩解和找理由。习惯拖延的人常常会有一个令自己满意的理由来摆脱干系。不要让自己享受找借口而获得的

乐趣。在某个时间全身心地投入一项特定工作上，然后从精神上烧掉这座让自己回头的桥。拒绝思考不去工作的理由，也绝对不要为没有完成的工作找借口。

奖励自己完成任务

为自己创建一个奖励机制。每当自己出色地完成了工作的一部分，及最终完工时，就给自己一份奖励。你完全可以把自己训练成希望着手去做一件工作，坚持直到完成。你要做的只是在每一步完成时都为自己准备一份奖励。

这在行为心理学中称作“操作性条件反射”。这种方法可以同时应用于对人和动物的训练。行为可以通过对个体行为的具体结果设计而成。奖励强化、促进人的行为，惩罚削弱这些行为。一段时间以后，个体的行为习惯和他的刺激反映就会随着不断重复的奖励成为自然。

用奖励的方法培养积极的习惯

你所做的或没做到的95%的事情都由你的习惯决定，不论好坏。成功的一个关键就是培养良好的习惯，使它们成为你的主人。你可以每次完成一些积极的事情时就奖励自己，并通过它培养克服拖延的习惯，直到你重新永久性的重塑你的潜意识。

为自己建立一个奖励机制只需要你的一点想象力。比如，如果你要完成一个大项目，其中包含五个部分，在你完成每一步时给自己一份奖励。

这种奖励可以很简单，比如，喝杯咖啡休息一下，站起身出去走走，或者吃顿午饭。如果是完成一项重要工作，或是一个工作的重要部分，你可以奖励自己去购物，买一些自己喜欢的东西，出去大吃一顿，甚至和你的家人享受一次度假。

当你建立了这个奖励机制后，就监督自己不完成任务坚决不能得到这份奖励，最后你会发现自己已经获得了开始并完成任务的内驱力。在某种程度上，你的注意力已经从任务的难度上转移到任务本身及完成任务后所获得的奖励。

通过奖励克服销售恐惧

一个简单的奖励机制就可以帮助销售人员克服对电话推销的恐惧和犹豫。推销人员可以设定一个进行电话推销的具体的时间和地点。他会为自己设定一个具体目标，要打通多少个电话或预约，卖出多少件产品。然后他为自己买一杯新鲜的咖啡，放在面前。每打通一个电话，就允许自己喝一小口咖啡。很快，他就有了尽快打出电话的动力，这样就可以在咖啡凉之前把它喝完。

还有一个方法：买一块小甜饼，把它掰成很多块，或者是在一个碗里放入一些软糖摆在销售者面前，每次他打出一个电话或工作有一些进展，就允许他吃一小块甜饼或一粒糖。很快，这个销售员就会像巴甫洛夫反应那样渴望打出电话并享用他的奖赏。这听起来很简单，甚至有些幼稚，但在养成克服拖延的习惯上却是非常有效的。

你也可以在训练孩子养成某种必需的习惯时用操作性条件反射。答应他们，如果能打扫自己的房间或完成作业，就带他们去吃麦当劳或者允许他们看电视。在他们把任务圆满地完成之前，拒绝给予他们奖励。你会惊异于他们投入任务的速度之快，及坚持到最后完成的毅力。

承担完成一项工作的所有职责

训练自己100%地按时完成任务来克服拖延。只依靠自己，凭自己的能力。不管在你面前有什么困难，都下决心找到克服或者绕过它的办法。不要给自己找借口。

为结果承担全部的责任，不要贪恋精神逃避而获得的一时满足，这相当于搬起石头砸自己的脚。当你不去因为推迟工作而为自己找借口和理由时，你会惊喜地发现自己完成的工作之多。

五种方法让自己行动起来

永久性地克服拖延症要求你用所有能用的方法和技巧让自己变得有条理，并有动力开始且完成工作。你可以提前做五件事来摆脱你的拖延倾向。

1.制订一个详细的行动计划。先制订一个清晰的成文计划，写出任务包括的每个部分，完成的每个步骤，并按重要性排序。在每一步旁边按优先顺序标注“A”“B”“C”。确定开始的最重要一步，把这一项用笔圈起来。

一份书面计划可以帮助你行动起来。它提供给你一条前进的跑道，一

个实施的蓝图。你越是能把你的目标分解为每一个单独的步骤，并把这些步骤罗列出来，你就越容易从第一项开始着手处理。有时，这就是开始行动要做的一切。

2.清理你的工作环境。只从面前的一件事入手，最重要的一件事。一个干净的工作环境确实是开始行动的动力。这时，一个良好的时间计划工具是很有帮助的，因为它使你关注下一项任务。

3.把紧急的事与重要的事区分开来。提醒自己重要的事往往并不紧急，而一项紧急任务通常并不重要。先从既紧急又重要的事做起，也就是那些引信较短又必须立刻处理的事。然后做那些重要但不紧急的事。因为就是这些重要（但不紧急）的工作决定着你的事业和未来的发展潜力。

4.从最重要的事开始做起。人们总是倾向于在那些具有可观价值的艰巨而重要的事情上拖延。成功地完成这些重要的任务会使你的生活发生巨大变化，而在最重要的事情上拖延直至最后一刻似乎是人们的一种普遍倾向。

有人说自己在压力中才能把工作做得更好。在某些时候也许是这样，因为他们没有时间再去找借口了，事情已经到了火烧眉毛的地步。不做这件事的后果太严重，以至于不做不行了。所以，最好还是提早于截止日期把工作做好。

5.练习有创造性的拖延。这要求你在一些对完成重要而有价值的目标没有帮助的任务上有意识的拖延。因为你无法完成你需要做的每一件事，所以只能在一部分事情上耽误。高效和低效人的区别就在于前者会在一些

无关紧要的事情上拖延。

相反的，低效的人却总是在一些意义重大的事上拖沓。运用你的意志力和自制力来推迟次要、无关的事情，而把精力花在主要、重要的事情上。

一些琐碎的工作，留在那里，慢慢地也就没有了做的必要。如果你一时不做，到最后就会发现根本不需要去做。有些事情是创造性拖延的最佳目标。在你开始一项工作时，想想：“如果我不做会怎么样？”如果答案是“没什么关系”，那么就尽可能地推迟。结果往往是没再有行动的必要了。

十六种方法克服拖延症

由于拖延症是很多人的烦恼，或者是一些人多年以来一直无法战胜的恶魔，因此人们总结了很多摆脱它的方法。这里有十六种最有效的技巧可以帮助你在生活和工作中克服拖延。想想这些方法中有哪些是对你目前的情况最有帮助的。

1.把想法付诸笔端。做好最充分的准备。提前列出要完成的每一件事。在开始前把任务分解成各个部分，简单的列出细节和提前充分的准备会帮助你克服拖延，立刻行动起来。

2.在开始之前收集需要用到的所有材料和工具。当你坐下来开始着手处理一项工作时，确保你所需要的一切材料都准备好了，在任务完成前不需要再起身或分心。充分的准备可以确保你在完成任务之前一直保持专

注。

3.从一件小事开始着手。二八定律认为一项任务的前20%占到整体价值的80%。这也许就是老子所说的“千里之行，始于足下”[2]的含义了。只要你开始做了，哪怕只是一小步，你也会发现自己能很顺利地完成整个任务。

4.把任务切成“意大利香肠”。就像你不可能一次吃完一整条香肠一样，你也不要试图一开始就进行所有的工作。有时完成一项重要任务的最好方法是取一部分完成一部分，就像你吃意大利香肠时每次只拿一片吃。

当你选择了任务的一小部分并规定自己完成它时，它往往可以成为你克服惰性和拖延的动力。

5.练习“瑞士干酪”技巧。一块瑞士干酪上有很多洞，你对任务的处理就像是在一块瑞士干酪上打洞。选择一项五分钟的任务，在这五分钟里只做这一件事，而不要去担心整个工作。例如，如果你想要写一篇论文或是一本书，把这项任务分成小部分，花一定量的时间每次就完成其中的一部分。很多作者一开始一天只写一页内容。如果你做一项研究，你可以坐下来一次就读一篇文章。很多人一整本书都是在飞机上写出来的，或者在工作的间隙抢时间读完了大学学位。如果你一天写一页，持续一年，到年底你就已经有了一本365页的书了。

6.从外部开始，先做小事。通常，在处理一个任务的重要部分时，你需要做一些准备工作。在这种情况下，通过把所有琐碎的事情都先做完以准备好外部条件，这可以帮助你克服拖延，使你逐步开始完成大的任务。

7.从内部开始，先做大事。这与上面一条建议是相反的。浏览一下清单上要做的所有事情，然后问问自己："整个清单中最重的一项任务是什么？"哪一项需要耗费你最多的时间和精力？从这一项开始，并坚持把它完成。而清单上其他更小的任务就会相对轻松很多。

8.去做那项最令你畏惧和焦虑的任务。通常，这种工作需要克服对失败的恐惧和他人的拒绝。在销售中，可能是去做调查；在管理上，可能是批评或开除某个员工；在与人交往中，可能是要面对自己厌烦的人。在每一种情况下，如果你能把引起你内心最大的担忧和痛苦的那件事先完成，你就会变得更高效。

9.以令你最不开心的任务开始一天的工作。尽快把事情了结，抛到脑后。而一天中剩余的其他工作看起来就容易得多了。

最近的一项调查比较了两组人。一组人在早上锻炼身体，一组人在晚上下班后锻炼。调查发现，六个月以后，早上锻炼的一组仍在坚持的比例多得多。相比较把锻炼拖到一天的最后，早起锻炼更有可能使人养成锻炼的习惯，因为到了晚上人更容易为自己找借口或拖延。

马克·吐温曾经写道："你每天早上起来要做的第一件事就是吃一只活青蛙，然后你就会欣喜地发现，在接下来的这一天里，再没有什么比这个更糟糕的事情了。"

"活青蛙"就是你所面临的最艰巨，最困难，最令人不悦的工作。当你在做别的事情之前解决掉这个麻烦，你就会为接下来异常顺利的一天感到欢欣鼓舞。

10.想想不做这件事或完成这件工作的消极后果。如果这项任务不按时完成会发生什么？畏惧和期望同样都是人类行为的巨大动力。有时你通过对于完成任务所获得的利益和奖赏的期待来激发自己。有时你可以通过想象任务没有按约定完成的消极后果来促使自己行动起来。

11.想想完成这件工作你会得到什么收获。写下按时完成这件任务对你有利的所有方面。你能想到完成这项工作的理由越多，你就会越渴望开始去做，也会越多的拥有完成这件事的内在驱动力。

如果你能找到完成一件事的一到两个理由，那么你处在一般的动机水平；但是如果你能为完成一项工作找到10～20个理由，你的动机水平就会异常的高，你的坚持力和自律水平也是如此。

12.当你打算开始一项工作时，给自己留出15分钟。设定一个具体的时间段，比如上午10：00～10：15，或者下午2：00～2：15，然后在这短短的15分钟内心无旁骛地投入工作。这个策略会把你带入某项工作，更有可能尽快地完成它。

为了最大限度地从这个技巧中获益，你必须给自己一个约定，并写下来。然后在计划的时间，准备好一切工具和材料，开始这15分钟的工作。当15分钟结束时，你有可能想要继续完成这项工作。如果不是，就把它放到一边，再计划下一个15分钟的任务。要遵守和自己的约定。

13.拒绝完美主义倾向。完美主义是拖延的一个主要原因，因此你要告诉自己不用担心结果是否毫无瑕疵。你只要开始做并持续做下去，你有机会回头再做修改和更正。没有什么事情值得你一次就做得完美无缺。

不久之前，我的一位朋友开了一家咨询公司。我问他公司运行得怎么样，他说自己还没开展任何业务，因为单单是印宣传册、名片和带有公司抬头的信笺就花了一整个月。我告诉他这些工作的价值根本占不到整个公司的一个角。他应该做的是把新的联系方式写在旧名片的背面，或者在一家效率更高的印刷厂做名片，然后就用它和潜在的客户去谈生意。我告诉他这比你印的所有小册子都有意义。

一周后他给打电话，告诉我这个建议扭转了他对自己和对公司运行的思路。他在我告诉他的当天就开始联系潜在客户，而现在已经谈成了交易，并赚到了钱。

14.选择一个拖延症对你影响最大的领域。找出拖延倾向拖你后腿最严重的方面。选择一个最重要的领域，然后下决心从这里入手攻克它。确定你的优先项，然后全身心地投入这个克服拖延对你的成功有决定性意义的事情上。先攻克难度最大的任务。挑战自己去迎战一项工作的最艰难部分，在去做其他部分之前把它拿下。

15.培养自己把工作收尾的意愿。一旦你开始进行一项任务，在完工之前不要停下。当你给自己定下规矩，开始一件事情就要坚持完成它时，你就为自己一生中所有持久、有意义工作的完成奠定了基础。强迫自己完成工作的最后5%，要想获得成就感，这一部分才是你最应该做的。

能充分地克服拖延并立刻投入工作的人数之多是令人惊喜的，但令人沮丧的是他们都不能坚持到最后完成。他们越是接近尾声，越是能找到更多的理由和借口来推迟做完最后的5%或10%。这也是为什么大多数完成硕士和博士学位的毕业论文最终都没能完成并提交的原因。一个人可能就

是因为没能冲刺完成最后5%或10%的这一小部分，结果花了几年的时间学习却最终没能拿到学位。

16.保持快节奏。快节奏是成功的必需。在工作中保持轻快的步伐。快步走，快速写。尽快着手工作。有意识地加快你所有的习惯性行为。

当你督促自己比正常的速度更快一些时，你会惊讶地发现自己多做了多少工作。事实上，如果你不停地督促自己更快速、更努力地工作，你会开始感受到这种“心流体验”（flow experience）的魔力[3]。当你进入这种“心流”时，你会体验到强烈的自信感和胜任感。当你处于心流中时，即使是极大量的艰巨工作你也会在与之前相比更短的时间内完成。

仔细地规划你的生活、工作和节奏，你就可以不时地引起“心流”体验，它也是你成功的关键。所有真正高效的人都会经常性的体验这些神奇的能量流。它可以通过有意识的加快工作节奏来激活，就像飞机清空跑道（加速直到起飞）一样。

你在时间管理上面临的最大挑战

要想打破拖延的习惯需要你的勇气和自律，还需要你的努力和决心。然而回报是可观的。你会体验到更强的自尊、自信和自豪感。你会获得一生的成功。通过克服拖延，成为一个专注而高效的人，你会获得比别人多得多的，超出你想象的成就。没有其他的事情比你决定“现在就去做！现在就去做！现在就去做！”更能给你带来提高生活质量和令人满意的结果了。

“切记……最大的成功是为那些有着清晰目标的人准备的，在他们那里，没有任何敌对力量能将他的精神帝国分裂。”

——奥里森·斯韦特·马登

实践训练

1.选择一个你被拖延症拖累的重要工作。下决心用你所学到的所有方法和技能着手处理并完成这项工作。

2.制定一份要完成这项任务需要做的每一个步骤的清单，把它写下来。

3.找出你的清单上最重要的一项，收集所有需要的材料，然后开始着手，并完成。

4.设定一个具体的时间段，在这段时间全身心地投入这份工作，直到最终完成。

5.把一项较复杂的任务或目标分解为每次就可以解决掉一部分的几块内容，一次只专注解决其中的一部分。

6.百分之百地承担起开始并完成这项任务的使命，拒绝找借口或把延迟变得合理。

7.想象自己带着紧迫感去工作；训练自己的大脑不断重复“现在就去做”！

[1] “ get round to it”指设法抽时间做某事，“round”又有“圆的”的意思。因此得到一个有“ to it”字样的圆盘，就是表扬或鼓励你“get round to it”（设法腾出时间完成工作）。——译者注

[2] “千里之行，始于足下”出自老子《道德经》第六十四章。——译者注

[3] 心理学家米哈里·齐克森米哈里（MihalyCsikszentmihalyi）将心流（flow）定义为一种将个人精神力完全投注在某种活动上的感觉；心流产生时同时会有高度的兴奋及充实感。——译者注

第9章　利用时间，跟上步伐，保持领先

“精通一件事不是如同闪电般一蹴而就的，而是像暴风雨那样随着时间的推移不断地积蓄力量。”

——约翰·钱普林·加德纳爵士

我们生活在一个知识化、信息化的时代。在今天成功的人仅仅是因为他们比对手知道得更多。因此，你最重要的任务之一就是不断吸收新观点、新信息，从而跟上行业发展的脚步，并保持领先。

如今，任何领域的知识量每5～7年就翻一翻，有的甚至只需两三年。这意味着你必须经常地翻新知识才能保持同步。现今的一条基本法则是：“想赚得更多，你必须学得更多。”你所有的收入都来源于你的所知。如果你想在未来赚得更多，你就不得不学习、应用新的知识和技能。

如果想要在你的行业中获得并保持最佳状态，你必须不停地汲取新知识。如果你想成为最优秀的人，你必须付出更大的努力去多读、多听、多学，不断成长。你的外在生活是内在的反映。如果想提高外在生活的质量，你就必须从内部提升自己。

一个新观点可以改变你的生活

一个新观点或一条新信息就可以改变你生活的方向。获得1987年诺贝尔物理学奖的关于超导的研究就是一个很好的例子。

很久以前，一组IBM科学家在瑞士的一间IBM实验室研究超导现象中陷入僵局。他们无法找到或总结出所需的公式。最终他们放弃了，把这项工作暂时搁置起来，而投入到具有更直接的商业价值的项目上去了。

其间，这个项目中的一个科学家打算休息一下，于是来到了公司的图书馆。他看到一本有关制陶术应用的法国杂志。在这本杂志上，有一篇文章讨论了在研究陶瓷制品的传导性时进行的不同实验。这个科学家立刻意识到，这就是他们苦苦寻觅的答案的关键。而这篇文章中所讲到的处理超导问题的方法恰恰是与他们正在研究的课题所需的信息的相反面。

他立刻把这篇文章带回实验室，并进行实验。一年内，这些IBM科学家就发现了超导的奥秘。不久之后，就被提名诺贝尔物理学奖。如今他们成了20世纪两位贡献卓越的科学家：乔治·柏诺兹（George Bednorz）和卡尔·埃里克斯·缪勒（Karl Alex Muller）。

通过打开思路，不断地从各个不同来源阅读、收集新信息，科学家们找到了能把其他知识贯穿起来的那一条信息，从而实现了一个伟大的目标。

当你的思想与新观点发生碰撞时

生活中的每一个改变都源于你的思想和新观点发生的碰撞，就像台球桌上一个球去撞击另一个球。这就是为什么有机会经常接触新思想的人比缺乏这种机会的人进步得更快。

生活中的大部分事情都可以用概率论来解释，它认为，在现实中，任

何事情都有发生的可能。在很多事情上，这种概率的计算都相当准确。在金融、投资和保险业中，很多计算都基于某种概率估计。

提高成功的概率

你的目标应该是提高你希望的事情发生、你所设定的目标达成的概率。想通过努力来增加成功概率的方法之一就是最佳地利用你的时间。当你设定清晰目标，制订详细计划，确定优先项，并全神贯注于最有价值的任务时，你就在极大地提高获得成功的概率。

在这个信息时代，你越多地接触、汲取新观点和新知识，你就越有可能在恰当的时间发现你所需要的那个想法和见解。因此，你就在很大程度上增加了你所做的事情成功的可能性。

赶上步伐并保持领先

领先他人的一个最快的方法就是学会如何充分地利用时间。这里有一些观点可以帮助你在工作、事业和你的专业领域上赶上并超过他人。

阅读者成为领导者

每天至少抽出一小时来阅读你的专业书籍。每天一小时大概可以换算成每周一本书。而每周一本书就相当于一年50本书。如果你能做到每天一小时，每周一本书，三年内你就会成为这个领域的专家，五年成为国内权威，七年成为国际权威。所有的领导者都是坚持阅读的人。

这些年来，我把这个理念分享给我的培训班中上千上万的成员。现在，我源源不断地收到他们来自世界各地的来信、传真或邮件，告诉我养成每天一小时的阅读习惯对他们的生活产生了多么大的积极影响。

进行一个月的尝试

自己亲自尝试一下。给自己一个月的时间来验证它的准确性。从现在开始，如果你每天都阅读自己专业领域的书籍，十有八九，一个月后，你的生活就会开始发生变化了。阅读之于大脑的意义就如同锻炼之于身体。当你每天都阅读自己专业的知识、书籍时，你就会变得更聪慧、敏锐，也会变得更积极、专注和富有创造性。缺乏阅读，你会眼睁睁地看着成功的机遇从身边溜走。

成人的平均阅读量是一年不到一本书。根据美国图书销售协会的统计，80%的家庭在最近一年内没有买过或读过一本书。如果你能每周完成一本书的阅读，一年50本，十年以后就能累积到500本。这种坚持阅读的习惯会给予你专业优势，它会比你做的其他任何事都能帮助你快速地成为这条道路上的领跑者。

想想如果以这个速度阅读从而变得高效多产，它会给你的薪水带来什么变化？会给你的事业带来什么影响？想想这个阅读量会如何改变你的整个生活？它会让你拥有高于竞争对手的什么优势？答案是显而易见的。

阅读行业杂志和期刊

订阅有关你从事行业文章的杂志和期刊。他们的价格不过一年几十美元，但是一篇有着关键信息的文章就可以省去你几年的辛苦努力。有时，在一篇文章中，某位专业人士的一个见解就可能改变你整个的职业方向。记住概率论，你所接触的观点越多，你就越有可能在恰当的时间遇到那个对的想法。

阅读像《福布斯》《财富》《商业周刊》《华尔街日报》《投资者商报》这样的出版物，当地报纸的商业板块，以及你所从事领域里的所有专业杂志。一个好想法是你所需要的一切。

远远落后

我有一个作管理顾问的朋友。他被聘用为一家公司就有关如何经营的问题给出参考建议。这家公司的营业额和利润都大幅跌落，而竞争者却在日益崛起，他们急需在管理上获得帮助。

我的朋友问了他一些有关公司现状的问题然后说："你能告诉我在该行业中最主要的一些杂志、书籍或报纸的名字吗？"这家处在挣扎中的公司总裁很惊讶地看着他，说："我不知道有什么可以推荐给你的，我没有时间去读这些东西。我太忙了，甚至连我们行业的年度大会都没能参加。"

我的朋友站起身对他说："我可以帮你省很多钱。我不用进行更多的调查了，现在就可以告诉你问题的症结所在。你根本不知道在这个行业里正在发生着什么。如果你不通过阅读与潮流齐头并进，你的公司就没有未

来了。”

任何处于快速发展、竞争激烈的行业中的人，如果你不拼命地赶上甚至超越你的行业潮流，你的事业就没有未来可言。

投入你最宝贵的资产

今天就做出决定，把你3%的收入拿出来进行再投资，用来升级你的知识和技能。把你赚的3%的财富拿出来为职业发展充电。订阅你专业的所有杂志；买下所有对你的工作发展有帮助的书；看教学录像，自己学习也和你的员工一起学习；去参加你了解到的一切额外的培训班和研讨会。

我给你的承诺是：如果你把3%的收入拿来为自己充电，未来的几年里，你将没有足够的时间来花掉这3%所代表的数额的钱。3%看起来很少，但是这一点投资对你的生活和事业所带来的影响之大定会让你瞠目结舌。

纽约商界和学术界的一群专家曾被问过这样一个问题：“如果你们从工作中赚到了10万美元，对这笔钱的最好的投资途径是什么？”对此，商人、学者、教师、医生、记者以及其他专业的专家给出了各种各样的答案。但最流行的答案与大多数人期待的都不同。对你所挣的钱最好的投资就是自己，成为比挣到这笔钱时的自己更优秀的人。

万无一失的富有公式

有时，在我的演讲中，我会问观众这样一个问题：“如果我能给你一

个保准让你富有的方法，你愿意听吗？”当然，每个人都举手说愿意。然后我会告诉他们这个能保证一生富有的公式就是：每年你对大脑和对车投入一样的钱。就是这样简单，且万无一失。

平均每个车主每年会花600美元在车的保险、汽油和维护上。如果你是个高薪收入者，你还会花得更多。不管具体数额是多少，从今天起，下定决心以相同的金额投入到对你大脑的武装，让自己成为比今天更优秀的人。在第一年实践这个方法的时候，你的薪水就会涨幅25%~50%，甚至更多。而你的事业也会就此起飞。

增值VS贬值

一辆汽车就是一件贬值资产。它符合会计所说的“直线贬值”。也就是说，从你购买了这辆车的那一刻起，每一年它的价值都会下降，直到为零。在车的寿命的某一个时间点上，它会成为一块废铁，只能被熔化用来做成一辆新车。

而相反的，你的大脑是一件增值资产。你在上面投入的越多，如通过阅读获取新的知识和技能，它的价值就会越高。不管你在车上投入多少钱，它都最终会一文不值。而当你在自己的大脑上投入时，当你把每一个新观点、新想法应用到价值的创造上时，你实际上是在提高自己的“收入能力”。

这就是为什么知识经验丰富的人比匮乏的人要挣得多，因为他们的收入能力更高。他们把大脑作为增值资产，每一年都会把大脑中的想法应用

于工作而获得更高质量、更多数量的成果。你也应该做到这样。

练习“边读边撕”的技巧

在商业领域，特别是对你的行业发展动向要保持敏锐的关注。然而，如今我们每天都被来自各方面的大量信息所淹没，你很难把它们全部浏览。据估计，平均一个管理者在他的家里或办公室会积累供人阅读300～400个小时的阅读材料。你必须找到一种从大量信息中搜索有关信息的方法，只读最重要的东西。

一种可以使用的方法是“边读边撕”法。不要按照一本杂志本身的顺序和排版来阅读，而是应该打开目录页，找出你感兴趣的文章，直接翻到这一页。然后，把它撕下来，放到一个文件夹中留待阅读。

把文章随身带着

很多人会在自己的手提包中留出一个“撕读”文件夹，这样就可以把这些文章随身带着，在“碎片时间”如出租车、候车室、机场或飞机上来阅读。你可以把这份文档放在手边，只要有空闲的几分钟，就拿出一篇来读。你会惊讶地发现，你会越来越高效地用这种方法来获取大量的关键信息。

记住，杂志和报纸是用来做广告的。因此你必须抵挡住它的诱惑，拒绝从头至尾一页一页地翻阅。要知道每一份报纸或杂志里的大部分内容对你来说是毫无价值的。阅读时最节省时间的方法就是先判断它是否对你有

用，如果没有，就不要去读。

成年人的学习方式

有一个关于学习的要点。成熟的大脑是精心设计的，因此你只学习和记忆那些对目前的情况有关和实用的东西。不管这件事多么有趣，如果你无法将它与你目前的生活工作建立起任何联系，或想到如何应用，它就会从你的大脑中溜走，就像流水过筛，你事后很难记住。

所以，不要把时间浪费在阅读“未来某天”对你会有意义的文章上。记住“互斥”法则，做一件事就意味着不做另一件事。如果你阅读一些无直接关联或无法应用到你的工作中的东西，你就同时失去了对于能给你带来帮助的东西的阅读机会。特别是在阅读设计精美的杂志和报纸时，你必须让自己只专注于与你现在工作相关的话题。

明智地利用时间的馈赠

利用你拥有的每一份时间赠礼。有一些较短的时间，有时就是一天里的几分钟。时刻把能阅读的材料随身携带，当你有了在等待或没有其他安排的时间时，就可以拿出来快速浏览。

许多人都有着阅读经典文学的愿望。他们甚至买来“经典名著”放在书架里，想着有一天可以坐下来慢慢地读。而这个愿望很难实现。

给你一个好建议：购买一本你想要阅读的经典书籍的平装本。撕下来20页，装在你的公文包或手提袋里，有了时间就拿出来读几页。当你把撕

下的这部分读完了，再换一批新的，然后把之前读完的用皮筋扎起来。

如果你能以这种方式每个月读一本书，一年就能读12本书，在未来的十年内就能读到120本书。它可以使你成为世界上读书最多的人。或者，如果你每天抽出15分钟来阅读经典作品，几年以后，你会通读所有文学经典。

向专家学习

阅读你所在的专业领域大师的作品。阅读那些包含提高你工作和生活质量的有实用知识的书籍。

你如何判断该读什么书？有一个简单的方法。除了一些例外，你应该选择的书籍的作者应该是对自己观点的积极实践者。一些大学教授写的书通常是理论正确，但在面对现实的工作和生活时却是一纸空谈。

当你看到一本感兴趣的书时，先去读一读作者的简介。看看该书的作者获得过什么成就，在哪里工作，在事业中积累了哪些经验。你应该去多读那些在你的专业领域有过突出成就的人的作品。

当你确定了作者是可靠的信息源后，就阅读目录，确保作者所写的内容与你现在的工作相关，且具有实用价值。尽可能地不去读空谈理论的书。找一些用实用的观点和方法来解决普遍问题的书。如果这本书不能提供给你实用性的信息，就干脆不要读它。

另一种决定是否该买一本书的方法是看看书的销量，特别是精装本。

任何书一旦有了精装本，一般都意味着平装本获得了较好的销量。这是一条有用的信息，尽管并不能确保无误。一些畅销的商业书籍都是学者写的，他们空有很多想法，但都不切实际。没有人可以只应用学者的观点就能在真正的生意场上获得成功。这些内容写在纸上十分吸引人，但与现实世界是脱节的。

创建自己的图书馆

我们大多都会有各种习惯。在我们年轻的时候，我们会养成去图书馆查阅书籍的习惯。很多成年人也依旧如此，尽管并没有多大意义。

时间是你最宝贵的资源。如果你每年挣5万美元，分到大概2000个工时，就意味着你的一个小时值25美元。你必须以这种时薪来衡量你的时间利用效率。你为什么要花2～3个小时去图书馆，浏览查阅一本书，带回家，最后再还回去？对你来说，把一本书买回家，使其在你触手可及的地方反而是更省钱、高效的。

当你阅读的时候，抛开上学时不在教科书上留下痕迹的习惯[1]，拿一支红笔或蓝笔在你看到重要观点或概念下划横线或做记号，把书角折起来，在页边写个感叹号或打个五角星。用你自己习惯的方法阅读做标记，方便回头能快速找到一些最重要的观点。

很多人读书的方法是从头至尾把要点都标记出来，然后回头用听写机把这些关键点记录下来。他们会让秘书把书的摘要打印出来，然后打孔装订。用这种方法，你可以打开装订好的摘要，快速地回顾你在阅读时发现

的所有要点。并且每一次复习这些要点时，你都会对如何把他们应用于实践中产生新的想法和见解。

加入阅读小组

参加你专业的读书会，加入他们的行列。当你加入一个新的阅读小组时，你会时常收到他们的邀请邮件，给你提供3~4本免费的书籍来阅读。利用好这个机会，之后的每个月你也都会收到该领域的最新畅销书推荐。

阅读小组在选择和推荐阅读材料时都会非常审慎，因为他们完全通过你所买的他们推荐的书籍来盈利。大量的相关书籍都要经过他们的筛选才会挑出最好的推荐给你。

读书、听书的总结

你可以订阅“好观点管理书摘”（SoundView Executive Book Summaries）。这个公司每个月会挑选和精简三四本排名最好的商业书籍，并发给你6~8页的浓缩摘要，使你在几分钟内就能快速地获取书中最重要的信息。有了这个摘要，你就可以选出自己认为内容最实用的书，再决定是否要全文阅读。你也可以每个月获取录音带或光盘的书摘，这样你就可以在开车上下班的时候来听书。每一次读、听书的时候，都挑出对于高效商业运行最有帮助的当下最新的观点。

注册互联网账号并使用

在巴诺（Barnes.Noble.com）和亚马逊（Amazon.com）上注册账号，填入你的地址和银行卡号。当你听说一本可能感兴趣的书时，就在网上找出来，读一下概要。如果对读到的内容感兴趣，就在网上下订单，它会在三四天之内送到你家。这相比于去图书馆或者开车去书店找书要省时的多。你可以在一两分钟内获得与花一个小时甚至还多的时间相同的结果。

参加一个速读班

你能做的最有价值的一件事是参加一个速读课程，来学习如何提高阅读速度，获取更大量的信息。大部分的速度课程都是基于相同的理论。在你的第一节课后，你就可以将阅读速度提高三倍。这种培训班在每个城市都有，并且常常会在网上或黄页上发布广告。

有了一个速读培训课程，你就会很快的学到如何以每分钟1000词的速度阅读并记住80%的内容。你会学到如何攻克大量的杂志、报纸和书籍的阅读量。你会学到如何在两个小时内阅读比大多数人一周阅读的更多的材料。

学习如何进行有效阅读

你要学习如何有效的阅读非小说类书籍。我能找到的最好办法就是“OPIR”法了，它包括“概览—预览—阅览—回顾”（“Overview-Preview-Inview-Review”）。以下是它的具体操作方法。

从概览开始

当你第一次拿起一本书时，不要像你平常那样直接打开，从前往后地阅读，而是应该先概览、综观。阅读前后封面，以及夹在封面中的横条，上面包含了这本书和作者的重要信息。从头至尾阅读目录，找出对你有特别有吸引力的话题或标题。然后一页一页快速翻阅整本书，大致了解整本书的写作结构。

看看每一章的标题和页面的版式。读读副标题以及文章中的图表和其他可视素材。了解一下书中信息流的走势。整体的概览不会花费超过十分钟的时间。此时，你就可以带着目的去阅读了。你会预先明确书的内容是关于什么的，你可以从书中获得什么，从而确立一个清晰的阅读目标。

在阅读之前进行预览

在第二个步骤“预览”中，你再次一页一页地翻阅整本书，对书的排版和内容获得一个更清晰的印象。在预览阶段，你可以停下来阅读偶然看到的一句或一段话，通常会是一个章节的首句或首段。如果每一章末尾会留出一些问题或是总结，仔细地阅读以更清楚地了解你要学的东西会是什么。然后就可以开始认真阅读了。

深度阅读

在阅读阶段，你要坐下来，开始快速地阅读，概览和预览的过程已经

勾起了你的兴趣和好奇。在阅读中，你就会去寻找这些能填补你知识空缺的信息。这时，你实际上是进入一种“预期学习”中。你会努力寻找书中所包含的信息和观点。

在正式阅读中，用手盖在你正在阅读的下一句话上，不断向下移动。拿着一支彩色的笔，在遇到你觉得有意思或重要的新观点处做笔记。如果你觉得这一页中有很重要的信息，你以后还想再找到这一页，就把书角折一下。

回顾你所读到的内容

在最后的“回顾”阶段，你再一次翻阅全书，从封面到里面的每一页，重读你觉得很重要并做了标记的部分。记住，重复是学习之母。一条新信息需要重复3~6遍才能被你内化并进入长时记忆。

这个“概览—预览—阅览—回顾”的四步法会帮你把原来阅读一本300页的书所需6~8小时的阅读时间缩短至2~3小时。你越多的练习这种方法，你就越会在阅读时变得更快更高效，你会从每本书里获得并记住更多的信息。重复这个方法可以使你每周的阅读量达到2~3本。如果你坚持下去，并把每本书里的要点提炼出来，你会建立起自己的个性化图书馆，在几个月或几年后用几分钟的时间就把一本书重读一遍。

提升你的智慧和学习能力

你学得越多，你就越会学习。你的思维能力就会不断地扩展、延伸，

就好像在你大脑这台计算机中加入更多的微处理器。因此，你阅读的速度越快，你所获得的信息就越多，最终保留在大脑中的信息也就越多。你阅读得越快，你就越会集中精力，使你变得更聪明。快速阅读所需的高度集中的注意力将更多的血液输送进你的大脑，激活在你大脑思考的新皮层部位更多的神经元和神经中枢。

你所知道的单词含义的数量与你的思维能力有直接联系；你的词汇量和你的薪水之间有直接联系；你对相近词汇之间差异的理解力与你的聪明程度有直接联系。

你可以通过训练自己经常性的专心阅读来提升你的思维质量和薪水数量。就像经常进行体育锻炼可以使你的身体更健康，你也可以通过锻炼大脑阅读来获取新知识新技能，使得大脑更能胜任你的工作。

取消无意义的订阅

这些年来，我收到了很多订阅各种类型杂志、报纸和期刊的广告。如果它们看起来对我的生活和工作有价值，我都会试订，并阅读。多年来，我已经积累了五六十种各类的周刊、半月刊和月刊。

在某一点，我会后退一步来想想“这本出版物能帮助我达成目标吗？”它是否比我在相同领域订阅的其他材料更能帮助我实现目标？

记住，你无法阅读一天、一周或一个月内收到的所有材料。如果一份阅读材料无法帮助你达成目标，或为你提供生活中其他重要方面的帮助，就取消订阅。

清理你的书堆

如今很多人都面临一种叫做“堆积恐惧症”的问题。它发生在你无穷无尽的收到舍不得丢弃的阅读材料时。你会在家里或办公室把这些东西摞成一堆。有时当你的一堆资料已经堆得太高了，不得不开始新摞一堆时，你会把它看作进步的标志。你可能经常需要重新整理办公室和家，确保有更多的空间来堆积阅读材料。

有一年，我给自己制定了一条重要的规则。我会问自己：“这本书已经放了六个月了吗？”换句话说，它是不是放在这里六个月我都没有读？我的规则是：如果在六个月内都没有阅读，那就是垃圾。

要使你的思维保持清晰并以最高效的状态运行，你必须养成整理书堆并扔掉无用材料的习惯。不确定的，也扔掉。如果你在六个月的时间里都没有读它，你基本上就不会去读了。不管书里的内容是什么也都已经过时了。想想商业和金融杂志里对经济状况的点评，所有杂志里的信息一个月之内就作废了，直接扔掉它。

不要担心错过什么

如果一篇文章的有关内容很重要的话，不久之后，就会有人以另一种方式写出来，并发表在不同的刊物上。不要担心自己会漏掉什么重要的信息。一个观点越是重要，它就越有可能通过不同渠道展现在你面前。所以，放心地扔掉没看的杂志。

常常思考：如果我没有这些信息，但是需要它，我是否能从别的地方获得？事实上，几乎你所需要的所有信息都可以在互联网上点击获得。你可以直接进入一些重要商业杂志的网上存档，获取很多年之前的一篇文章。然后打印出来，几秒钟的时间就到手了。

在车上听音频节目

当你开车去某地时，养成在车上听音频节目的习惯。听录音是继印刷机后教育上的最重大突破，有了音频设备，你就可以通过把开车时间转变为“学习时间”而成为美国最有知识的人之一。

根据美国汽车协会统计，美国车主平均每年要开12000~25000英里[2]。这相当于你每年的500~1000小时都是在车里度过。这约等于12.5~25个工作周（按照每周四十小时工时计算），或者3~6个月的工作周。这几乎等于全日制大学的一两个学期。

加入全日制汽车大学

设想你的老板来找你，对你说：“我打算给你每年3~6个月的假，让你用来进行个人职业发展的学习。”而且你应知道，你最终还会得到更高的薪水。根据南加利福尼亚大学的一项研究，通过在开车时听教学节目，你可以获得与参加全日制大学相同的受教育成果。

这个原则就是：不要让你的车在没有教育播音节目的情况下行驶。你负担不起不去收听它的后果。把你的车变成一所轮子上的大学，一个会移

动的教室。

浓缩的知识和观念

录音节目中的信息量是巨大的。平均每个节目都包括30~50本书中最精华的内容。广播节目的作者大约投入了几千多个小时也至少也是几百个小时来进行学习、阅读和研究，才能把这些内容编入录音带或光盘中。而你每天只需要几分钱，就可以雇用这样一个专家来为你授课。你可以在开车的时候让他陪着你，在你空闲的时候教学，把它多年以来所学到的知识的精髓都传授给你。

要想获得和从一个好的教育录音中学到的相等的知识，你要买30~50本书才能实现。这会花费你500~1000美元以及300~500小时的代价。即使这样，你也未必能获得像在录音节目中那样总结好的知识精华。

从第一天开始增加你的收入

这些年来，我制作了数打录音教学节目。其中的很多都被翻译为多达20种语言的教学材料，供上百万人学习使用。在到24个国家进行演讲，见到了无数人的生活因为听录音材料而改变后，我可以说，在二十多年的时间里，我从没见过任何一个人从开始在开车时收听录音教学后，薪水没有大幅增长的。毫无例外。

根据我的经验，通过收听录音节目来学习是会让人上瘾的。当你开始在车里收听一个录音节目时，你就会因为如此轻松地获取大量有价值的知

识、信息而入迷。吸引力法则说，人就像一块活磁铁，在你学到一些新知识后，你很快就会发现用得上它们的地方，同时，你也会很快地发现你的生活因此发生的变化。这会激励你一直听下去。最终，你会获得更多的回报。你的表现越来越出色，薪水也会越来越高。录音学习会以一种非凡的方式影响你的大脑，你会变得更聪明。试一试你就会知道。

定期参加研讨会和学习班

参加一些具有实践和成功经验的人开设的课程或研讨会。在一个专家举办的研讨会或学习班中，你可以在短期内学到大量实践性的知识。这正得益于研讨会和学习班的开设方式。

在我举办一个有关销售、领导、管理或战略性计划的持续6～7小时的全天研讨会前，我通常需要花几百个小时来阅读、学习、研究、咨询并实践，来获得需要的信息。我会阅读、20～100本各类书籍并做笔记。当我准备一次研讨会时，我会把我从各处学到的最好的观点、想法设计进来。我的研讨会会围绕着这些能够立刻应用于实践并获得收益的关键概念展开。

在这个职业开设讲座和训练的行业中，大多数人在设计讲习班课程时都会遵循相同的流程。你在这里用3～6个小时学到的内容是讲师一二十年学习工作的结晶。并且，演讲者也要不停地把更有价值更有用的时兴观点加入其中。

因此，尽可能多地参加你了解到的讲习课程。不要拒绝一段远距离的

旅程，如果可以花几个小时的时间和这个领域的专家学习。在正确的时间参加一个正确的学习班可能会省去你数年的辛苦努力。

加入你所在领域的专业协会

加入专业协会，你可以结识同领域的其他人。选择代表你所属行业的组织或协会，或是你专业的顶级人才加入的组织。参加团体商会和他们定期召开的会议。参加那些对兄弟行业的人开放的商业团体。出席每一次你有机会参加的会议。如同伍迪·艾伦所说："80%的成功来自你的出席。"

商业协会是一个"自助"团体。每个成员的加入都是为了寻找更多的机会来获得更大的发展。加入专业协会是因为他们知道，帮助自己的最好方法就是帮助他人。

在每一次专业组织召开的会议上，你都能遇到在实现商业目标上能帮助到你或你能帮助的人。以我多年的经验，在我组织过数以百计的商业和组织会议上，都会遇到各专业顶尖人物，他们也会定期参加。

融入进来并为他人提供帮助

当你参加一个当地的组织时，不要仅仅是在会议上露个面，而是要通过某种方式融入进去。为他人提供帮助，或加入委员会，提供一些志愿服务。在每一个商业协会中最重要的、最受尊敬的人都是为这个组织的活动和成功做出积极贡献的人。确保自己成为他们中的一员。

几乎你在生活中获得的一切成就都取决于那些你认识的人和认识你的

人。当你作为一个专业协会委员会的一分子为大家提供服务时，你就获得了与那些你所在领域内尖端人才结识并一同工作的机会。他们也有了认识你并于你共事的机会。几年以后，你在志愿服务中所付出的时间和努力会帮助你建立起一个越来越广的关系网，他们也许会成为你实现个人和职业目标时的可利用资源。有一句谚语说："你越是不求回报的付出，回报越是会从意想不到的地方不期而至。"

搭建领域顶尖人才的关系网

养成一个习惯，与你所在行业或团体中的人定期来往、沟通。把自己介绍给那些可能会对你有帮助，以及作为回报你也可以帮助到的人。在一个组织或行业中最成功的人往往是在每天、每周、每月的基础上与他人建立起有效的联系。你生活中的成功往往取决于那些认识你的人的数量和质量，以及以积极、有利的方式与你相关联的人。

启动互助原则

建立一个范围较广的关系网并与人往来的关键就是"互助原则"。它认为人们总是会寻找机会报答帮助过他们的人。因此，你应该找机会为他人特别是未来对你有帮助的人提供帮助和便利。

一项研究显示，最成功的也是经常获得升职机会的管理者，会把50%的时间花在与他人的沟通交流中，不论是行业之内的还是行业之外的。他们认识的人越多，就有越多机会的大门向他们敞开。

从不失灵的成功公式

有一个简单的公式可以为你在实现事业目标的道路上节省下大量的时间，就是T×R＝P。这个公式里的T代表能力（talent），即你带到工作中的天赋、能力、技能、知识和经验。R代表关系（relationship），也就是认识你的人数及你能以某种方式影响他们的人数。P则代表生产力（productivity），所谓的生产力就是你的工作成果质和量的总和，是你所创造的财富和你获得报酬的原因。能力乘以关系等于生产力。

换句话说，不停地工作来把现在所做的事做得更好。不断地和别人交流来扩大你的关系网，从而你的生产力和价值就会得到不断提升。

选择一门有关演讲的课程

对你最有帮助的职业规划之一就是选择一门公开演说的课程。选择戴尔·卡内基的课，或加入一个“国际主持人协会”的当地分会。每周参加一次活动，按照他们的指导来学习如何收放自如地在公共场合发表演讲。

克服你在公共场合演讲恐惧的方法是学习如何准备并发表演说。一旦你学会了如何发表演说，你就会通过在小范围甚至大范围人群面前讲话而获得更多的机会。当你完成作业练习并对于一个话题有更深刻的见解，然后在一个公开的场合清晰、有力地表达出来时，你就能吸引那些为你提供机会和帮助的人的注意力。

在职场上最令人佩服的能力之一就是能够从容的发表演讲。当你培养

这个技能的时候，一扇崭新的大门就会为你敞开。你会感到更有勇气和信心，并体验到更强的自尊感。人们都会向你投去尊敬和景仰的目光。你会被给予更多的机会来把这种技能发展到更高水平。

用黄金时间来充实自己

在你的领域中保持领先的最好办法之一就是早起，5：30~6：00起床。把一天的第一个小时花在自己身上。这经常被称为“黄金时间”。它奠定了你一天工作的基调。如果你能每天早晨用一个小时的时间来阅读振奋人心的或教育性的书籍，你会为之后的几个小时的出色表现做好充分的精神上的准备。每天早上花一个小时来阅读你的专业材料，或者能够教育、激励和启发自己的书，你会在一天都表现得很出色。

未来的三把钥匙

关于赶上、领先他人，还有最后三点要说。因为对于个人的成功和获得最大生产力有关键作用，因此它们在整本书中被不断重复。

第一，预先计划每一天。以一份规划一天的任务、活动和重要事项的清晰成文计划开启新的一天。从最重要的任务开始做起。

第二，在开车时收听录音节目。开车的时候让你的收音机一直开着。抓住每一个学习新知识的机会，它们会在你的生活和工作中助你一臂之力。

第三，致力于个人和职业的终身发展。阅读、学习、倾听带给你的成

长可以省去实现职业目标和理想工资道路上的多年的辛劳。有时在恰当的时间的一条信息就可以改变你的整个职业方向。

成为一个不受限的人

对于你想成为什么样的人，没有任何限制，除非是你自己给自己设定的界限。没有什么是你不能做的，只要你提前做好了足够充分的准备和努力。

你对于成为行业领跑者的决心可以确保你最大程度的施展潜力。这是你应该做出的最重要的决定之一。在你的领域中成为最优秀的人，你会成为你有能力成为的任何角色。不要停下学习和成长的脚步。

“我有六个忠实的仆人，他们教会了我一切。他们的名字叫作：是什么，为什么，什么时间，如何做，什么地点，是谁（what，why.when.how.where.who）。”

——拉迪亚德·吉卜林

实践训练

1.下决心致力于终身学习，并为此付出任何所需的金钱和时间，让自己成为该领域最优秀的人。

2.利用那些可以帮助你在所从事的事情上变得更有效的书，并建立自己的图书馆；每天都学点新知识。

3.从现在开始在开车时收听录音节目。单单这一个习惯就足以使你成为该领域最有知识、薪水最高的人。

4.选一门有关公开演讲的课程并学习如何在演讲时做到既有效又有说服力。这个技能会为你打开无数扇大门。

5.学习速读和更高效地阅读。这是你的余生都可以用到的基本技能。

6.加入向你的行业开放的商业团体或协会；融入进去并为他人提供帮助。

7.每天至少早起一小时，用黄金时间来充实自己。阅读一些鼓舞人心的或教育性质的书籍，为开启新的一天做好准备。

[1]　美国中小学教科书采取循环使用的方法，因此要求学生使用时不许留下痕迹，方便下一级学生继续使用。——译者注

[2] 12000～25000英里，大约是19312～40233公里。——译者注

第10章　在沟通中节省时间

“没有什么比对人性的洞察更有力量。人的行为受何种动力驱使，被什么本能控制？如果你了解了人的这些方面，你就能触碰到他存在的本质。”

——威廉·伯恩巴克

你在一天中与他人交往所花的时间远超出其他活动的时间。即使是技术人员也要花75%的时间与同事沟通。你完全可以通过提高沟通质量来增进你与他人之间互动的效率。

生活中最大的时间浪费因素是人。关于人的问题可以分成一些关键的类别来讨论。

普遍存在的误解

人与人之间关于规则、目标、责任的沟通有误是时间浪费的一个重要原因。人们不知道他人希望自己做什么，怎么做，在什么时间之前完成。误解导致低效、愤怒、沮丧和不悦。人们常常需要花大量的时间来澄清一个误会，使事情重回正轨。

你生活中85%的快乐或不快乐，都以某种方式涉及他人。与他人的无效沟通是一个主要的时间浪费源。

不清楚的要求

对于任务要求的误解常常会导致你在错误的时间，为了错误的目的，以错误的标准完成一份错误的工作。或者问题可能是你为一个错误的人工作。生活中的压力最大的时候常常就是由工作上的误解导致的，特别是和你老板的沟通存在问题。

对于工作的积极态度和高动机水平的最重要原因被描述为“知道该做什么”。相反，员工消极态度和抱怨的首要原因就是“不知道老板期望的是什么”。

要想展现出自己最好的一面，你需要对你的工作和要求有一个绝对清晰的认识。你需要清楚需要的结果和衡量标准，时间安排和完工期限，以及表现出色的奖励和失败的后果。总之，清晰度是一切。

错误的任命

错误地委任或被委任工作，会导致任务出错以及老板和员工双方的挫败感。这也是时间浪费的一大原因。

在生活和工作中成功的法则之一就是“把对方想到最好”。你可以认为每个人都会把应该做的事做到最好。但是，错误的任命可能会使最衷心最有才能的人去做一些没有价值的不该他们做的工作。结果，他们就会感到受挫和不快。

不清楚的权力界限

不清楚的权力和责任界限同样导致时间的浪费。人们不知道谁应该做

哪些工作，什么时候做，做到什么程度。因此人们只能猜测，谁应该向谁汇报？谁来负责？谁是指挥？

一场管理的游戏

在我的管理研讨会上，我会邀请一些管理者来和我做一个游戏。这个游戏叫作“保住你的工作”，规则很简单。

首先，管理者们要写下向他们述职人的名字。在他们的名字旁边写下每一个人被安排的最重要的工作，以何种顺序完成，以及他们为什么可以获得这份工作。下一步，我告诉这些管理者，与他们的每一个员工面谈，并问这些问题：“你是被聘用来做什么的？你工作的重要性顺序是怎样的？”如果每个员工和该管理者的答案是一致的，这个参与游戏者就被允许“保住工作”。

然后我问：“有人想玩这个游戏吗？”结果没有任何一个人愿意玩。根据多年的经验，我从没遇到任何一个愿意把他的工作押在敢肯定他们的员工对自己的工作有绝对清晰的认识上的。

管理者的责任

事实上，每一个管理者都有责任确保他的每个员工清楚自己的职责。要想提高效率、澄清误会、增进有效交流，最快捷的一种方式就是花点时间坐下来与你的每位员工谈谈他们应该做什么，以什么样的次序完成，达到什么标准。

不完整的信息

在工作上另一个浪费时间的原因就是有缺漏、不完整的信息，这会导致大量错误的假设和结论。你会发现，人们常常基于错误的（或不完整的）信息，妄下结论，或做出错误的推测。

最称职的管理者会花时间来了解，在做出决策前仔细倾听别人的回答。如果在工作中有一条关键信息显示出现问题或困难，他们会再次确认这条信息，以确保它的准确性。

常常问问：“你有什么证据能证实这个说法或这件事情？”不要在没有证据的情况下就擅自推测一件重要的事的真伪。

没有意义或太频繁的会议

太频繁的或没有议程、计划的无意义的会议都是工作中极大的时间浪费。有些会议的开始和结束都没有产生任何具体的决议。没有问题得到最终解决，没有决策的制定，也没有责任的分配，更没有达成一致的行动期限。

由于人们25%~50%的工作时间都花在参加各种会议上，因此，你可以通过提高会议质量，提前准备议程并在会上把每一个问题都了结了，最大幅度地提高效率和生产力。

在涉及某人的工作时缺乏清楚的认识

在影响一个人工作的重要事件上的信息缺失或不清楚的沟通会极大地浪费时间。一项有关员工工作动力的调查显示，最好的公司被描述为每一个成员都感觉到自己是公司的一分子，并且清楚地知道公司的现状。而最差的工作环境被认为是没有人清楚究竟发生了什么。在这种情况下，人们不明确自己的职责所在，不确定自己的工作是什么，却还要担心出错。当人们不清楚现状时，就会导致低动力水平、较差的工作表现和小心翼翼地行事。

人们需要知道公司里发生的会影响他们具体工作的一切事情。最优秀的公司对于那些关系到整个公司健康发展的员工们一向保持开放和坦诚。员工知道公司现状就会明确如何做好自己的工作来推动大局。当员工们有很多不清楚、不确定时，大量的时间就被浪费在谈话、讨论甚至闲聊上，导致低效率的工作行为和低劣的生产水平。

花时间进行清楚的沟通

在我们的调查中，84%的成功管理者都认为与他人有效沟通的能力是他们成功的关键因素。如今，职场上、生意场上、政界或其他领域的所有成功人士之所以得到今天的地位都是因为具有善于和他人沟通的能力。有效的沟通同样也是一种重要的时间管理技能。

要遵循的一条原则是：不要假设他人能够理解你们所讨论的内容，而是要直到他能用自己的话把意思反馈给你。同样，不要认为自己理解了一件事情，而是应达到能用自己的话复述，并得到他人的肯定。

只有我们能把一件事解释给他人听，才算我们真正理解，这其中的道理是不言自明的。能够把一项任务或决定用语言清楚地表达出来，可以使说话者和听话者双方都更加明了。

在与他人交流时，先努力去理解他人的意思，再设法使对方理解你。而大多数人都反其道而行。他们总是忙着让别人理解自己，却不愿花时间先去倾听对方。仔细听别人的话以确保完全明白他们所说和想要表达的意思。做到这一点以后，再设法让别人理解你。

在工作中与他人有效交流的关键就是绝对清晰地阐述要做什么，为什么，在什么时间，标准是什么。清晰地表达需要时间、注意力和耐心。

比较优势法则

1805年，英国经济学家大卫·李嘉图提出了一条重要的经济学原理“比较优势理论”。这个理论首先应用于两国间的贸易。他从数学上证实了每个国家都应该集中生产具有比较优势的产品。李嘉图表明即使A国生产的两种产品质量都高于B国，A国还是应该专门生产最有优势一种产品，让B国生产另一种。这样相对于在生产中所耗费的资源，两个国家为人民创造的总价值高于每个国家同时生产两种产品的价值。

将比较优势理论应用于你的工作

在商业贸易中，这是一条极重要的原理。它是现代薪资差异的基础。在工作中，比较优势理论认为你应该把工作安排、分派、外包给工资低于

你或对工资要求低于你的人来做。

简单来说，如果你的目标是每年工作2000个小时，赚50000美元，你的时薪就是25美元/小时。这意味着你应该把工作交给时薪低于25美元/小时的人来做，即使你做得比他更好。这可以让你把更多的时间花在做每小时挣25美元甚至更多的工作上。

如果你想要每年赚100000美元，时薪是50美元。但如果你在工作日把时间花在洗车、买菜、去干洗店拿衣服这样的事上，你就无法每小时挣到50美元。如果你和同事闲谈、煮咖啡、读文件或上网，你也无法挣到25美元或50美元/小时。因为这种活动或工作无法支付给你这样的薪水。一条基本法则是：如果你想每年挣到100000美元，你就必须在每个工作日的8个小时里去做每小时值50美元的工作。

个人生产力的关键原则

这是一条有关个人生产力的关键原则。如果你不投入到高于你预期时薪的工作上去，你就永远无法得到这样的薪水。

这个原则同样适用于招聘——是否让某人来记账、打印、采购、清洁或完成任何其他的任务。你把任务分派给那些工资低于你的人，是有效委派任务的关键。这是能够让你有充足的时间投身于那些能够给你带来预期回报的工作的唯一方法。

每年有成百上千的人从各种公司的各种职位上被解聘，其中的原因几乎都是因为他们对公司的贡献低于他们拿到的工资。这种情况可能是由外

部环境造成的，因为市场上的产品和服务已经供过于求了。

你只能获得与付出相称的回报

在很多时候，劳动力的价值降低是由于他们没能不断地提升自己的知识和技能。另一方面，他们还在浪费大量的时间。他们把精力投入价值很低乃至没有价值的活动中去，没有人会为他们做的这些事情支付每小时25～50美元的薪水。结果，很多人被解聘或开除，然后再花几个月的时间却只能找到一份收入更低的工作。

关注你的时薪并不断提高你工作的价值才是你未来的出路。篮球教练帕特·莱利曾说："不进则退。"如果你没有不断地学习和更新你的知识，你就在走下坡路。对于雇主而言，你的时间就越来越不值钱。不要让这种情况发生在你的身上。

任务委派是获得优势的关键

要想获得你能力范围内的一切，并能够专注于为你生活和工作质量的提高做出最大贡献的一些事情，你必须成为一个善于委任的人。不管你是老板还是普通员工，你都要不停地设法把任务委派、外包给那些工资比你理想的水平低的人。

有一些方法可以使你更有效地授权、外包或雇用别人来完成你的部分工作，从而让自己有精力集中于获得更高回报的工作。

其他人中谁可以做这项工作

想想“谁可以代替我来完成这项工作？”记住，你需要把所有能交给别人的事都委派出去来为自己获得更多的时间来处理最重要的一些事。

谁能比你更出色地完成这项工作

有效的管理者和成功的领导者的特征之一就是他们有发现在某个具体事情上比自己更优秀的人的眼光。你应该不断地寻找那些在处理某些部分工作时比你更胜任的人。

这项工作可以以更低的代价来完成吗

评估这项工作，想想“谁可以付出比我更少的代价来完成它？”许多公司和个人都会去寻找可以将生产的部分环节外包给专门从事其生产的公司。而专门负责特定环节的公司会比把该任务作为其他活动一部分的公司在这项任务的完成上更便宜、快捷。

这项任务可以取消吗

问问自己和他人：“这项活动可以全部取消吗？”如果不做这件事会有什么后果？很多公司或企业的常规工作和活动都可以轻易取消，且对生产力和效率的提高没有任何影响。

曾经在一家《财富》500强企业，有一位新任财务副总裁接管了一个

国家机构的财会工作。他的部门中有12位高薪聘请的会计师和分析员来收集各部门的月报表并装订成册，然后发回到各部门领导手中。这个部门的开销几乎是每年100万美元。

这位新任副总裁很好奇，于是他走下楼来到一个部门，问部门领导是否收到他的财务部门的月报表。这个部门领导肯定地说每个月都会收到。然后副总裁问：“你用它们来做什么？”

这人说：“跟我来，我带你看。”他带着副总裁来到了一个储藏室，里面放满了各月的报告，每一份都有3英寸那么厚，它们被整齐地堆放在一排书架上。“我们根本没有时间来看，但我们仍要保留着，以防万一。”

副总裁回到他的办公室，通知制作报表的人停止这项工作，而他们会被分派到公司更需要他们的部门去。这项决定遭到了这群人的强烈反对，他们认为公司需要他们每月的报告。但新任副总裁坚持自己的决定。他终止了这项工作，但没有告诉其他任何人。

什么事都没有发生。九个月以后，在一次公司高层会议上，一个部门领导不经意地问道：“我们之前每月都会收到的你的部门制作的报告，而现在没有了，出了什么问题？”财务副总裁说：“我们已经停止发放了。”

这个部门领导说：“不过，我们也从来没有读过。”这是他收到的全公司对于终止报告唯一的一条反馈。

在工作和生活中有大量的活动是轻而易举就可以完全取消的，不会给任何人带来任何的损失和不便。找出这些可以提高效率的机会会在很大程度上提高一个组织或部门的产量和效益。

进行有效委任的六个步骤

要想在工作中把任务有效地委派给他人，可以按照以下六个步骤来完成。忽视了其中任何一个步骤，你都要承担沟通无效、士气低落、表现低劣的风险。

1.人和工作相匹配。在职场上，把工作安排给错误的人是一件很耽误时间的事。在这种情况下，通常任务会被分配给没有足够能力或无法按时完成它的人。

过去的表现是未来表现最好的预测。因此，不要把一项重要的任务交给一个过去没能出色地完成这项工作的人。当然，对于一个没有做过该项工作的人，如果第一次接受任务就被认为无法高质量地完成，也是不公平的。

2.对要完成的工作达成一致。当你选出了一个合适的人来完成某项工作后，和他一起来讨论这项工作，并就必须对要完成的任务达成一致。你越是愿意花时间来商讨并就最终目标和结果统一意见，你就越能对工作有一个清晰的认识，而一旦着手处理，也就能越快地完成。

3.解释应该如何来完成这项工作。向接受任命的人解释你希望他以什么方式来完成这项工作。说明你希望看到的对该工作的处理方式，以及你或其他人以前是怎样成功地完成它。

4.让员工复述你所说的话。让这个人用自己的话把你的要求复述出来，让她告诉你你刚才所解释的过程以及你们认可的最终结果。只有这

样，你才能确认对方完全理解了他被任命的这项工作或任务。

5.设定完成期限。设定完成该项任务的时间进程和完工期限。同时，安排定期的汇报和检查。如果出现延迟或其他任何问题要让负责人向你及时反馈。

6.异常管理。异常管理是工作中有力的时间管理工具。如果工作按照既定方案进行，就不需要负责人向你报告。如果没有他的消息，说明一切顺利。只有当异常情况发生时，如任务无法按时按量完成，负责人才需要向你汇报。

每天完成更多工作的七种方法

有七种方法可以帮助你在一天完成更多的事情。每一条建议都简单、直接，不需要任何额外花销。

1.更加努力地工作。比今天的自己更加努力。你可以更投入地专注于你的工作。你可以全身心地投入，并训练自己在工作时不受干扰、不分心。成为最努力的人，是获得成功的秘诀。

2.提高工作速度。比今天的速度更快一点。你可以加快脚步，培养自己的快节奏。你可以更快地从一个地方到另一个地方，从一项工作转移到另一项工作。当你在工作中同时做到更努力更迅速时，你可以在一天之内完成比别人一周完成的还要多的事。

3.把任务打包。你可以批量地完成工作。利用学习曲线，把一系列相同类型的工作一起完成。

4.做更多重要的事。你应该把精力放在更多重要的工作上，去做有更高价值的事情。你应该去做有着更高潜在回报的事，而不是那些回报有限的工作。

5.做你擅长的事。去做那些你擅长的工作。在某项技能上你越是拿手，你就越能以更高的质量完成更多的任务。因为你精通这些工作，它们对你而言就非常容易，因此，你就可以花最小的代价把事情做好，也就有更多的精力做别的事。

6.尽可能少地出错。在完成更多工作的同时也要尽可能少地出错。你可以花点时间第一遍就把它做对。有人说："你很难有足够的时间把事情做对，但总有足够的时间把事情做完。"而最好的时间管理技巧之一就是一次性做对它，即使这需要你更多的努力和注意力。

7.简化工作。你可以通过减少完成工作的所需步骤来简化工作。这可以使你的工作更简单，容易完成。

集中注意力

生活是一门关于注意力的学问。你总是会去关注那些你最重视的东西。如果你欣赏一个人，你就会仔细聆听他的每一句话。如果你重视一项工作，你就会关注决定事情成败的每一个细节。有效的管理者重视他的部门和员工的产出，因此会密切注意在他们身边发生的每一件事。

确保工作顺利

你在任何一个公司，从事任何工作最愉快的时光是和老板相处融洽的时候。相反的，工作中最糟糕的时候就是无法和老板合拍。而员工与上司之间存在问题的一个主要原因就是对应该以什么标准、什么顺序做什么事，缺乏清晰的认识。

有一个很好的练习。列出你对于“我为什么能成为这里的员工”这个问题的所有答案。写下你能想到的一切被聘用的原因。关注结果而不是事情本身。试想你的工作包含一系列的产出，以这些公司付给你的薪水换取的产出来定义你的工作。

现在，拿着这张清单去找你的老板，让他按照对他来说最重要的事来排序。这只会花几分钟的时间，耐心点。当你就这张表和老板讨论时，通过提问来确保你对他的要求有绝对清楚的了解。

关注老板认为的最重要的事

从今天起，在做任何事之前，先去了解一下你的上级认为最重要的工作是什么。不论何时你接到其他的工作安排时，都拿出清单询问这项新任务的重要性，相比于你现有的其他工作，哪个更重要。

如果你的工作已经花费了你的全部精力，你需要停下手中的一些工作去完成新的任务。很多领导并没有意识到你的盘子已经装满了，所以当上级给你安排一些新任务时，你要问一问是否需要你停下正在做的工作，而先完成交给你的新任务。这种方法可以将误解降到最低，促进双方的交流。

只有当你所做的工作是对老板来说最重要的事情时，你才有可能令他满意，获得更高的薪水和更多升职的机会。如果你错把一件对老板来讲并不重要的事情完成得很出色，你反而会耽误自己的前程。你花越多的时间来把一件不重要的工作做得完美，你落后得就越多。

三种决策类型

在任何组织或家庭中的决策都分三种类型。当决定涉及其他人时，要确保每个人都清楚目前讨论的决定属于哪种类型。

1.命令型决定。这种决定必须是由老板或负责人制定的。这种决定非常重要，因此需要一个人对要做的事情拿主意。

为一个关键的职位招聘，开除一个表现较差的员工，进行一项重要的投资，终止一项销售或交易，或者与银行协商贷款事宜都属于命令式决定，需要由领导者制定。

2.协商型决定。进行这种决策时，你或老板会询问他人的意见。然后你把他人的想法、观点以及你自己的看法综合起来做决定。但即使包含他人的参与和意见，一个协商性决定的最终结果并不必然基于他人的建议和意见。

你可能正在考虑招聘一个新员工，把一项任务安排给某个人，在某项商业活动上花一笔钱，或者着手准备一个新的销售或市场活动。如果你是老板，你可以先征求每个人的意见，然后关起门一个人做最后的决定。

当德怀特·戴维·艾森豪威尔将军任驻英国联军最高总司令时，他曾就诺曼底登陆的准备工作咨询了上百位军事专家。这个过程花了几个月的时间。但是最后，在英吉利海峡一个平静的一天，艾森豪威尔将军独自做出了一个历史性的决定：在1944年6月6日发动进攻，十个月后结束了第二次世界大战。

3.统一性决定。第三种决策的制定需要基于大家的统一意见。在这种民主决策中，每个人都应该参与进来，就支持和反对意见进行讨论，并最终达成共识。有时大家的意见完全一致，但有时可能需要民主投票表决，听从大多数人的意见。一旦做出决定，每个人都应该致力于决定的执行，即使有人在讨论过程中持反对意见。

澄清决策类型

在与他人交流或共事时会遇到的问题之一就是对于正在制定的决定类型不明确。有时老板会允许他人参与并给出自己的观点，而员工就会自然认为这是统一性决定，老板却把它看作协商式决定。因此当老板所做的决定与他人所表达的意愿或观点相左时，就会导致不愉快的情绪和误解的发生。当领导回头解释自己欢迎大家提意见，但不一定体现在最终决策里时，就浪费了时间。

当老板清楚地说明当下所做的是民主决策或统一性决策时，他会告诉员工在这种情况下可以决定应该做什么。而不管整体的决定是什么，每个人都要服从。当所有人都清楚正在讨论的决策类型时，事情就会进展顺利，摩擦和时间浪费也会大大减少。

关注结果

在我的讲习班上，我常常会说：“我能描述出在座每一个人的工作。”这句话会立刻引起所有人的注意。人们都微笑着等待我下面要说的话。

“你可以拿出你的名片，然后圈掉你名字下面的头衔，换上‘问题解决者’这几个字。这里的每个人都是解决问题的人，这就是你们每天在做的工作。”

高层人物的一个特点就是他们的工作是以问题解决为导向的。他们并非时刻都在思考和讨论问题，比如谁来为某件事负责，损失了多少钱或者为什么会发生这种情况，而是关注结果和如何来解决问题。

不管在什么岗位上，你的工作都是解决问题。你的薪水、升职速度、你获得他人的尊敬以及你人生中的所有成功都取决于你能否有效地解决问题，或化解在你成功道路上每天每小时都会面临的困难。

领导力就是解决问题的能力。成功取决于解决问题的能力。个人效率就是解决日常生活中不可避免的问题的能力。你只需要问自己一个问题：“我解决问题的能力如何？”

有一个有趣的发现。你越多地思考和讨论问题可能的解决方法，你越是聪明，越是有更多的想法。你会变得越来越有创造性。你的思维也会更加敏捷。你越多地去寻找解决办法，他们就会越多地出现在你的大脑中。最终，你就像吃豆子游戏中的黄色小精灵一样在遇到问题时尽快地把它们

消灭掉。

在生活和工作中节省时间的一个最好的办法就是拥有用正确的方式解决正确的问题的能力。你所需要的是有效并高效解决问题、攻克问题并向最终目标前进的能力。

相反的，缺乏解决问题的能力会导致时间被大量浪费掉。不能有效地解决关键问题会导致一个组织的低成就、挫败感、失败乃至最终破产。经常思考并讨论问题的处理和解决方法是你可以通过培养获得的最重要思维能力之一。

七步有效解决问题

有七个步骤可以有效地解决问题。假如你能在以后的工作中遵循这些步骤，你一定能自如的搞定任何困难和障碍。

清晰地界定问题

首先考虑，“问题到底是什么？”尽可能清晰地定义这个问题，并把它写下来。记住，准确的诊断是成功的一半。有时，把问题写在挂图或白板上让大家对问题的界定达成一致会更快地找到解决办法。

常常要求自己在纸上清晰地界定问题会找到符合逻辑的解决方法。50%的问题都可以在界定阶段就解决掉。

是否还有其他的界定方法

当你对问题有了一个清楚的界定后，还应该思考“是否还有其他方法来界定该问题？”不要满足于一个问题一种界定法，要不断地挖掘。看看你是否就一个问题找出多种界定方法。

有时一个复杂的问题实际上是一个“问题团”，即由一系列小问题集中造成的。通过清晰地界定问题，你就可以把它分解为各个组成成分，每次只要解决掉一小部分。

要知道，在每一个复杂的问题中，通常都要先解决掉一个关键问题，其他部分才能迎刃而解。而这个首先要解决的问题一般并不明显，需要你较深地去挖掘。

人们总是妄下结论。当遇到问题时，就直接去找解决办法。我们从问题到解决的跳跃太快，没有想到我们可能是直接从锅中跳到火里。在界定问题的过程中，你要在一开始稳步前进，以确保没有在一个错误的问题上浪费时间。以一种正确的方式解决错误的问题会得到一个更糟糕的结果。

找出所有可能的原因

在寻找解决方法之前，要考虑一下“问题是如何发生的？”哪些原因可能导致这个问题的发生？只找到解决办法是不够的，你要首先找到造成问题发生的潜在原因。

很多年以前，当我开办公司的时候，不管我们在市场上有多忙，似乎总会遇到资金流动的问题。每过几个月，银行账户上就会完全空白，我们就不得不四处筹钱来发员工工资和付清其他账单。

我最终意识到，我们缺少一个资金管理系统。后来我才了解到，这是商业生存和成功的最重要工具之一，它是基于你对收支的准确预估而长期进行的对资金需求的月规划。

当我们基于每季度收益的波动而进行一年内的资金规划时，我们就可以较准确地预测资金的流入和流出量，也就能预知在一年中的什么时候会出现资金亏空。一旦资金计划准备就绪，我们就可以进行多方面的信贷和金融准备，以确保资金危机不会再次发生。

通常，寻找到问题的根源也就暗示了解决办法，它能够帮助你解决问题并防止问题的再次发生。

找出所有可能的解决方案

在得出结论之前先思考一下“这个问题有哪些可能的解决方案？”在解决这些问题时，有哪些工作可以做？这是解决问题过程中的重要一步。

不要推断只有一个结果，写下你能想到的尽可能多的办法，越多越好。如果只有一个解决方法你也要小心。

在很多时候，最明显的解决方法并不是最好的。有时，最好的方法往往是和你一开始的想法背道而驰的。有时，需要你采取一些非常的措施，也有时，解决问题的办法就是无为。

在为某个问题寻找多种解决方法时，你要注意清晰地界定“边界条件”，就是对于你要获得的结果和方法的限制。通常，你可以通过在开始

前界定解决方法的限制条件来找出更好的办法。

这种办法必须达到什么目的？如果办法是完美的，能够获得什么结果？我们如何知道这是不是一个好方法？先在脑子里想好这些结果。在你确定解决办法之前要明确你希望获得什么结果？

做决定

当你准备好所有的信息后，就可以做决定了。选择一个看起来最好、最可行的办法。但是在采取行动之前，再想想，“这个办法为什么是最好的？相比于其他选择，它的优势在哪里？”你越多地花时间来思考和研究问题及解决方法，你的答案就越准确、有效。

准备一个备用方法

记得问问自己：“我还有没有可替代的解决方法？”换言之，当你确定了最好的解决办法后，要想到它无效的可能性。如果出现了这种情况，你的B计划是什么？你是否给自己留出了退路？如果第一个方法尝试失败了，你的备用方案是什么？

思考备用方案的过程是一个很好的思维训练。它促使你以更发散的思维看待问题的所有可能性。通常，在思考如何留出退路的同时，你实际上也在完善最初确定的解决方案。有时，你在做全面的调整。

记住只有当你的选择是自由的，你才是自由的。你在行动前找到的方法越多，在真正解决问题时才越有效。继续追问：“如果这个方法不起作

用，我该怎么办？如果结果证明是错的，我的备选方法是什么？如果这些行动都失败了我又该怎么办？”

了解可能出现的最坏结果

在你实施这个解决方案前，问一问：“这个行动的最坏结果是什么？”通常，你准备的第二种方案会优于第一种，因为第二种方案的最坏结果不会比第一种出现的最坏结果更糟糕了。

在每个决策过程中，都会有一定的风险因素存在。你永远无法知晓结果会怎样。这其中的风险有可能是你负担得起的也有可能是你负担不起的。

例如，一个大规模的广告宣传就很昂贵。很多公司做出错误的决定，拿银行来打赌，并把所有的钱都投到“超级碗”[1]的广告中。他们的想法是，只要有一小部分“超级碗”的观众愿意买他们的产品，他们就足以挣回在广告上投资的费用。

然而，他们没有想到最坏的情况：根本没有人对他们的广告做出回应。并且这种情况反复了多次。最终，一些公司因此破产。有些风险确实是你无法承担的。

布置具体任务

一旦做出了决策，布置或者接受执行决定的职责。制定一个时间表和完成期限。让有关的每个人都清楚要做什么，谁来做，以何种进度完成。

很多公司在解决问题时都会犯这种错误：他们找到一个最优的解决方法，布置了任务，然后就去做别的事了。半个月或一个月以后当他们重新召集会议时发现没有任何结果。为什么？原因就在于没有设定期限。被安排了任务的人可能会因为别的事转移了注意力，就去忙其他工作了。结果没有就这件事采取任何措施。有时，这种无作为是毁灭性的。因此，一旦做出了决定，安排了任务就要布置最后期限，并一直监督完成。这是问题解决的基本步骤。

关注贡献

在与他人共事时的时间管理技能的一个关键就是关注贡献。在一个组织里，对贡献的关注是良好的沟通和优秀的团队协作的基础。当公司的员工都专心于工作，并以达成具体目标或解决问题为方向时，和谐的人际关系就会应运而生。

如果职场上的关系不是专注于任务的，那么就会是专注于人的。它是主观的、个体的，而不是客观的、可衡量的。最终，人们把大部分时间花在谈论他人上，这会造成极大的时间浪费和效率降低。

员工参与管理法

在与人共事时推行员工参与管理法是极省时间的。这是一个管理者拥有的最好工具之一。员工参与管理要求你每周至少召集你的团队进行一次员工大会。在会上，员工们可以就他们正在进行的工作、进展，或所面临的问题展开讨论。人们相互问问题，最终做出一致决定。

关于员工参与管理的一项有趣的发现是，当某个员工在同事面前做出承诺一定在某个期限前完成某项工作时，他就会充满内在动力去完成这项工作。不仅如此，当你定期把员工召集到一起时，你能够以比任何方式都快的速度解决问题、做出决策、澄清误解。作为你所在行业的管理者或监督者，员工参与管理法是一个非常好的管理工具。

避免反向授权

在职场上一个重要的时间节约方法与所谓的“反向授权”有关。就是当你把任务交付给你的员工时，他们再将任务交还给你。这种任命是自下而上，而非自上而下的，是由下属传递给老板，而非老板布置给下属的。

你必须有意识地拒绝这种反向任命，并意识到你的员工总是会想把任务推还给你。他们会用很多技巧使你一不小心就成为受害者。

员工向老板授命的方法之一就是提出一个问题，希望你来解决它。这个员工会问：“你可以帮我关注一下这项任务，或者帮我收集一些信息吗？”因为你是老板，比对方更有能力，知识面更广，因此你可能轻易地就会答应他，给他提供一些帮助。但是很快，当其他任务出现时，你的工作就会越堆越多，你会被其他的事情压得透不过气。

在你背上的猴子

你要明白，对某项任务的下一步负责的人才是整个任务的负责者。当你的员工让你做某件事，其结果决定了他们后面的工作时，他们会把任务

反推给你。现在，这只“猴子”在你的背上。很快，你的员工会来监督你，询问你事情的进展如何。结果你成了为你工作的人的打工者。你会向他们承诺，尽快完成再把工作交还给他们。

拒绝反向任命的方法就是一旦把工作布置下去就不要接受他们推给你的任务。当你的员工请你做一些工作时，你应该反问：“你觉得我们应该做什么？”不管他们如何回答，你可以指点或赞同，但一定把工作交还到他们自己手中，让他们自己完成。

克服你的天性

人的天性总是倾向于从管理者的角色退回到执行者的角色。因为你今天的所得正是通过在向上攀登时从优秀业绩的积累中获得的，因此，一旦你面临压力，你就自然会去做那些曾经使你获得成功的事情。你必须克服这种倾向，否则你会很快发现，自己再次回到食物链的底端，被你的员工委派各种任务。

一个优秀管理者的定义是：能够通过他人把事情完成的人。你的工作是确保其他人正确的完成任务，而不是亲自去做。把所有别人能做的事情都交给他们。一旦安排出去一项任务，就不要再接回来。

培训他人

花时间去培训你的下属，教他们如何做好工作。你越多地培训他们，你就越好地帮助他们建立信心，从而可以把更多的任务授权给他们。教别人如何工作可以节省你大量的精力。一旦你教会了他人如何完成你的一部

分工作，你就可以把工作交给他们，让自己脱身去做更有价值的事情。

重视清晰沟通

在与他人共事交流时，最大的问题和最浪费时间的事就是理解模糊。对抗模糊的解药就是清晰。表意清晰是最重要的时间管理工具之一。它只有通过重复、讨论、反馈和统一来达成。花点时间学习如何成为一个好的沟通者。它会以极大的时间节约来回报你，并且使你在生活工作中的每个领域提高效率。

“在以情动人前，你自己要先被打动。在催人泪下前，你自己要热泪盈眶。在你以理服人前，你自己要坚信不疑。”

——温斯顿·丘吉尔

实践训练

1.练习把他人可以完成的一切工作都交给比你期望的工资低的人去做。

2.极其清楚地给他人说明要做什么，以什么标准，在什么日期前完成。

3.坐下来，向你的员工说明他们之所以被聘用的原因，以及他们需要做的最有价值的工作。

4.让你的员工了解公司现状。确保他们知道和他们的工作有关的一切

事情。

5.当你布置了一项任务后，一定让对方重复你所说的话，这可以避免很多误解。

6.进行员工参与管理法，每周举行员工大会，邀请每一个人参与并提出自己的问题。

7.记住，你的员工是你最大的财富；要不断地寻找方法与他们进行更有效、清晰的沟通。

[1] 超级碗（Super Bowl）是美国国家美式足球联盟（也称为国家橄榄球联盟）的年度冠军赛。——译者注

第11章　销售人员的时间管理技巧

“成功者能培养自己去做一些别人不愿意做的事。成功者也不喜欢做这些事，但他们知道这是成功的代价。”

——赫伯特·加里

1928年，《市场营销管理》杂志通过美国的各大企业调查高效的销售者是如何利用时间的。他们发现，在美国，平均每个销售员都只利用20%的时间工作，每天工作1～1.5个小时。

这个发现在销售业拉响了警报。关于销售人员每天只工作90分钟的报道对于加大培训力度、提高时间管理技能、加强监督、调控销售活动起到极大的促进。它引起了人们对于销售人员利用时间的方式以及对公司所负责任的更高关注。

1988年，《市场营销管理》杂志报道了60年来的以提高销售人员的时间利用率为目标的培训成果。报道称，到1988年，美国销售人员的平均工作时间仍然只有20%，每天90分钟。与以往相比没有任何变化。

哥伦比亚大学的一项研究调查得出了相同的结果。在对上千名从事销售工作的人访谈后，研究者发现，一天之中，平均第一个销售电话的打出大约在上午11：00，而一天里最后一个销售电话在下午3：30左右。销售人员们会用一天中余下的时间来准备、翻阅文件、出行、吃午餐、喝咖啡、然后抱怨他们的工作有多么辛苦。

麦格劳·希尔在1990年也进行了一项追踪调查，并得出结论：销售人员花在销售上的时间占到37%。这个报道结果是基于所谓的“自我报告”得出的。即特定的数据是根据被访问者的个人回忆给出的，没有任何记录的支持。因此，我们可以肯定地认为平均每个销售人员的工作时长每天就只有90分钟。

销售量翻倍

在我的销售训练中，我把“分钟理论”教给学习者。它以一个简单的方程为基础。如果你今天在做销售，那么你100%的销售额和收入都来自你花在与客户面对面交谈的时长（分钟数）。如果你想提高销售额，挣到更多的钱，你就必须增加花在实际销售活动上的分钟数，即与愿意为你的时间付费的人面对面地交谈上。

我的理论是，如果你能把花在与客户商谈上的时间翻倍，你就可以把你的销售量翻倍，即使你在销售领域中的其他方面没有提升。如果你能像最出色的销售员那样管理时间，在你的客户身上花更多的时间，你的销售额会立刻提高。

如果你从事销售行业并且现在正在阅读本章内容，你会在后面的内容中学到如何提高时间效率以及如何提高销量。已经有上千的销售员利用本章所讲的方法在短短六个月内就实现工资的翻倍，甚至翻到三四倍。

有很多从我这里毕业的人，对于这些方法和技巧的实践的直接结果是不到一个月就将销售量翻至两三倍。

销售员的工作

让我们先来描述一下销售员的工作。销售员的工作是开发并保留客户。对于一个销售人员效率的衡量标准就是在某段时间内他开发了多少新客户，产生了多少二次业务。而其他任何事的重要性都次于开发和保留客户。因此，只有和一个顾客面对面的交谈时才算一个销售员的工作时间。

在美国，销售员是唯一一类每天早上都以无业状态醒来的人。并且他们的无业状态一直持续到一个有可能与他们达成交易的人出现为止。销售成功的首要法则可以总结为“在更好的目标上花更多的时间”（Spend more time with better prospects）。

销售成功与你发展新联系人的能力是成正比的。因为买东西就是一场基于平均法则的数字游戏。在其他变量不变的前提下，你越多的获得新联系人，你就越有可能成功，你见的人越多，你就越有可能卖出更多的东西。

三步销售公式

要想获得出色的业绩有一个简单的公式。它包括三项活动：勘察、行动和跟进。成功的销售员会比失败的销售员更多地进行这些活动。

一个天资平庸却知道勘察、行动和跟进的人会远远超过聪明但不遵循这些步骤的人。如果一个销售员没有达到希望达到的销售量，没有挣到他希望挣到的钱，其原因都可以归结为这三个步骤中其中一项的失败。

把二八定律应用于你所有的销售活动上。在销售中，这意味着你要花80%的时间来勘察，直到你有足够的业务量以至于不需要继续开发新客户。然后把20%的时间花在剩下的所有事情上，包括计划、组织、做文字工作、研究销售材料、社交以及其他一切活动上。

勘察被定义为采取具体措施来寻找、联系那些需要、可以接受你所出售的产品或服务并承担得起的其价格的人。作为一个销售员，你可以出售的唯一东西就是你的时间，而只有当你与愿意和你交易的人面对面的交谈时，你的时间才是有价值的。

首先制定明确的收入和销售目标

要在销售中获得最好的表现，展现出优秀的时间管理能力，你必须首先为自己制定明确的收入和销售目标。坐下来计划写出你想要挣多少钱，打算怎么挣这笔钱比根本没有计划使你更有可能实现这个目标。我要和你们分享的这个制定目标的练习已经成功的帮助很多销售员获得两倍、三倍于以前的收入了。它简单、明了而十分有效。你可以很容易地学会并立刻应用到自己的工作中。

例如，一个参加我的讲习班的女士是一个刚进入房地产行业的销售员。她还没有售出自己的第一套房子。然而，经过这项训练后，她为自己定下第一年收入5万美元的目标。尽管当时，她还完全不知道很少有人在房地产销售中一年能挣到5万美元。但是目标的制定对她起了作用，她在第十个月时就超过了5万美元的标准。

从你销售的最佳年份开始

以你销售业绩最佳的年份开始算起，一年增加50%的收入计划。换言之，如果你至今业绩最好的一年收入是40000美元，你就把接下来12个月的收入目标定为60000美元。如果你最高的年收入是100000美元，你就把未来一年的收入定为150000美元。为了清楚说明，我就拿今年的收入目标为6万美元来举例。

当你确定了在未来12个月想挣的钱数时（60000美元），下一步就是决定，要挣到这些钱需要售出多少产品或服务。

例如，如果你能获得销售额的6%的佣金，你就要在未来12个月中卖出100万美元的产品或服务才能挣到60000美元。而这100万美元就成了你的年度销售目标。

接下来，你要确定月收入目标。举个例子来说，60000美元平分到12个月就是5000美元每个月。然后你再计算要获得这些收入每个月的销售额要达到多少。100万美元平均到每个月就是83333美元。这就是你的月销售额。

当你明确了想挣多少钱，以及每个月要卖出多少东西才能挣到这些钱后，你要继续计算自己每周的收入和销售目标。假设你一年要花两周时间度假，那么一年剩下50周，在这个例子中，60000美元除以50，等于每周1200美元。

然后再用年销售额除以50，算出周销售目标。100万美元除以50周，

意味着要想在12个月后挣到60000美元，你每周要售出20000美元的产品或服务。

用每周的计划销售额除以天数得到每天的销售目标。用20000美元除以五天，即你每天售出的产品或服务价值要达到4000美元。

最后，用每天挣的240美元再除以你每天打算工作的小时数，按每天工作8小时算，你的时薪就是30美元。

关注你的时薪

一旦你确定了自己期望的时薪，你就可以开始准备工作了。在你从早上开始工作到晚上停工其间，你要拒绝做任何无法支付给你30美元每小时的工作。而可以实现这30美元或更高时薪的工作只能是勘察、行动和跟进。

有一点很重要，但是大多数销售员都无法理解。如果你想获得60000美元的年收入，你就不能在工作时间顺路去洗衣店，买菜，洗车或和你的同事闲聊。这些耗费时间、浪费时间的活动不可能支付你30美元每小时的工资。

这是一条普遍的原则，你只能从付出中得到回报。根据播种和收获的规则，如果你做30美元/小时的工作，一天8小时，一年250天，你没有理由在未来的12个月后挣不到60000美元。

而如果你做的工作价值60美元/小时，你的年薪就是120000美元。你

通过对每天每个小时的利用来决定你自己的收入。而对时间最好的利用就是把它花在勘察、行动和跟进上。

确定你应该做什么

当你把收入和销售目标具体到每月、每周、每天、每小时的工作量时，接下来你就可以规划要完成这些目标需要做的工作了。在这种计算方法中的关键因素就是变量控制。

你无法控制每天的收入或销售，因为它们依赖太多其他因素。但是你可以控制自己的活动。你可以决定、控制从早到晚做什么，这样你就可以间接地控制你的收入了。如果你专心投入到要完成计划销量必需的工作中去，那么就一定能实现你的销售目标。

要强调的是销售业的成功就是一场有关可能性的数字游戏。你越是明确地在纸上写出计划销售技巧，你就越有可能按照这种方法来挣到你想要挣到的钱。你的销售就会非常顺利。

详细地计划你的销售工作

确定每一笔交易的平均规模以及你可以从每一笔交易中获得的佣金。把这个结果分为你预期的销售量和收入目标。举例来说，如果你一桩生意可以挣到500美元，你的年收入计划是60000美元，那么你每年就要完成120次交易，或者平均到每个月10次交易。

然后你要确定基于你目前的经验和技能水平，要想获得这个交易量，

你需要做多少次销售展示。从那儿，你再反过来推算需要打多少通电话才能找到足够数量的目标客户。然后你还要清楚每天需要打多少个电话才能获得一定数量展示和跟进的机会，它们直接关联到你期望的销售量和收入目标。

如果你明确了要完成一次交易需要5个面谈机会，而获得5个面谈机会需要你至少打20通电话，此时你就有了一个具体的行动目标了。每天早上，你就从计算具体的要打的电话数开始工作。你要告诉自己，想实现为自己制定的目标，就必须去做需要做的事。

更出色地完成你的工作

一旦你明确了自己的销售目标并制定了每天的行动安排，你就可以立刻投入到完善主要工作范畴的技能了。

对时间最好的利用就是更好地完成最重要的事。你的目标是完善你的技能，从而在更短的时间内取得更大的成果。

比如，如果你的面谈机会取决于你在电话中（对销售产品和服务）的有效陈述，你就应该立刻下决心，在电话推销中力求完善。如果你的成功取决于能否有效的展示你的产品，那么就训练你自己的演说技能。如果你的成功依赖于操纵目标或完成交易的能力，你就要让自己在这些方面做得更好。

提高成功比率

当你投入工作后，你可能要与20个人交谈，才能做成一担生意。当你提高销售技巧后，这个比率就会越来越高。很快，你每联系15个人就能谈成一笔交易，然后是10个人，以此类推。

一些职业的销售员，通过不断练习、提升自己的技能，会将成交率降低至5：1，甚至3：1。你可以想象一下，当你每打通三个电话就能完成一笔交易时，你的收入会有什么不同。

分析自己目前的技能水平

在销售中有七个主要工作范畴，按1～10划分等级。如果你想最大程度的发挥潜力成为一个专业的销售员，你必须在每个领域都达到7分甚至更高等级。

1.勘察：获得与那些在适当的时期内有可能购买你的产品的目标客户面谈的机会。

2.建立信任、融洽的关系：提问、倾听并与潜在客户建立对于达成交易至关重要的信任和友好关系。

3.辨别需求：通过问问题确定客户希望从你这里获得什么，以及如何为其提供最好的服务。

4.展示产品：向对方展示你的产品或服务是他们理想的选择，并展示所有设计的考虑。

5.询问要求：对客户提出的有关产品和服务的问题和疑虑给出说明和

解答。

6.完成交易：使客户购买你的产品或服务。

7.二次交易或建立客户网：建立一个主顾网，即那些愿意再次购买你的商品并把你推荐给朋友或同事的客户。

在这七个主要工作范畴中按1～10的等级标准给自己打分，1是最低分，10是最高分。

从最弱势的技能做起

你的最弱势领域决定了你的销售和收入的高度。你也许在其中的6项技能上都非常优秀，但是在第七项中的弱势会决定你总体的销售和收入水平。

幸运的是，所有的销售技能都是可习得的。你可以学习完成目标所需的任何技能。你的销售业绩的最快速进步来自你对自己的弱势领域的了解和专攻，直到掌握为止。

问自己这个问题："哪一项技能是经过培训和练习后能够对我的业绩和收入影响最大的？"

不管你的答案是什么，写下你要实现的有关技能提升的目标，制订一个计划，按重要次序组织计划，然后每天练习，使自己的能力不断提升。每天早上阅读相关主题的材料。在开车时收听录音节目。参加讲习班和研讨会，学习如何掌握这项重要技能。这个决定会比你所做的其他事对收入

影响更大。

提前计划你的工作

当你明确了自己的销售、收入和行动目标后，你就可以开始提前计划你每年、每月、每周乃至每天的工作。在前一晚计划第二天的工作，按照制订好的行动计划来工作。

很多顶尖销售员会在周六或周日花一到两个小时来计划下一周的工作。有些甚至在周五就进行规划。计划使你获得对工作极强的掌控感，让你体验到自我力量。提前规划可以提升你的自信和自尊。制订计划时花的每一分钟都可以节省执行中的十分钟，因此，你就会比不制订计划的人完成更多的工作。

对勘察能力的考验

对于勘察工作完成如何的一条很好的衡量标准是看你提前多久为销售面谈和展示做了充分的准备。一个优秀的销售员通常在周五就安排好了下一周要进行的面谈。如果你问他下周会在哪儿，他会在一个小时之内清楚地告诉你从周一到周五他每天的去处。

而不合格的销售员不知道自己下周会在哪里，每一天对他们而言都是一个新的冒险。他们不知道事情会如何进展。因此，他们每天只用不到90分钟的时间工作，而大部分时间都在办公室和同事们喝喝咖啡，吃吃午饭。

从现在起，提前为每一天制订计划，最好是在前一天的晚上。在睡前列出你在第二天要做的所有事情的清单，并按照时间和重要性排序。

计划你一天的工作，以每30～60分钟的间隔安排会面。强制效率法则认为，如果你把每个会面安排得紧凑一些，你就会在有限的时间之内尽可能覆盖到所有重要的销售信息。

按地域安排你的电话销售

对销售员来说，一个最重要的时间管理技能就是按照具体的地域将要打的电话分类。这使你在一天中减少来回奔波的时间和增加打出电话的数量。时刻提醒自己，你唯一能出售的就是时间，与潜在目标或客户面对面的交谈以及你利用时间的效率决定了你的收入。

不要犯这种错误：第一个电话把面谈预约在城北，第二个预约在城南，然后花半天的时间在两地穿梭。很多不合格的销售员就是这样组织他们的时间。而他们却也以这种方式证明自己跨越很远的距离与人面谈也是一直在工作。

完成交易

一个最好的时间管理方法是在对客户进行产品展示后就完成这项交易，这样就不需要一遍又一遍地和这个目标客户会面、商谈。在每一次销售对话结束时都给他提供一个购买商品的机会。不管以什么方式，请你的客户下单。50%的电话销售都是直到结束销售员也没有提出一次下单要求。

对你而言，对时间最糟糕的利用方式就是不断循环勘察、预约、展示、询问要求的过程，却没能最终完成交易。因为你没能提出购买的要求而最终导致交易失败会让你之前投入的所有时间都付之东流。

通过学习掌握多种交易完结的技巧和提出决定性评价。完结交易的技巧可以定义为一个使目标客户做出承诺的行为或以某种方式对你的商品做出评价的问题。例如，你可以问一个简单的问题来让这个目标客户对你做出反馈或告诉你你做得如何。

提问的方法如：

到现在为止，这件产品对您有吸引力吗？

您是否还有什么问题，或对我没有提到的方面有疑虑？

您是否喜欢我目前为止为您展示的这些产品？

这是你正在寻找的产品吗？

邀请这个目标客户购买你的商品

如果你的服务对象对你展示的商品感兴趣的话，你就可以提出邀请式的问题：“如果您喜欢的话，为什么不试一试呢？”

你也可以用引导式的结束方式问：“如果您没有什么问题了，那么……”你接着解释行动计划，然后把物品打包。

你会惊奇地发现，一旦你鼓起勇气向对方提出对是否购买商品做决定

时，你会为自己的销售事业节省多少时间。在对目标客户的跟进访谈中，很多人都说，如果销售员提出或邀请他们购买，他们就会买下来。

据说很多交易的失败是因为销售员没有向客户提出购买要求。培养以一种礼貌、谦逊并预先计划好的方式邀请对方购买商品的习惯对提高你的效率和销量是非常重要的技能。

减少在销售中的时间浪费

在销售过程中有很多时间浪费源。基于对上千位销售员和销售主管的访谈，我们总结了10条人们浪费了时间却没能实现销售和收入目标的原因。

拖延症

拖延是时间的行窃者。它经常伴随着拖延技巧，比如找各种理由不出门不去工作。通常，拖延是出于对他人的拒绝或失败的恐惧。我们称之为“电话恐惧”。

这种导致拖延的拒绝和不认同的恐惧，只有通过每天面对来克服，直到完全克服。关于恐惧值得注意的是，一旦你能够直面它们，它们就自然会消失。但是如果你一直逃避，不愿面对你所害怕的事情，你的恐惧就会攻占你的内心直到使你的行动计划全面“瘫痪”。

当我开始从事销售时，我很害怕在电话推销时遇到冷淡的回应。但是后来我的所学改变了我的职业生涯。我意识到“拒绝不是针对你个人的”。

如果对方说他们对你的商品不感兴趣，并不是指向你的。在竞争性社会里，这只不过是人们对商品推销的自然反应。这个人并不了解你，也因此不会拒绝你这个人。当我了解了这点以后，我就开始向他人推销，有挨家挨户敲门的，也有通过电话进行的。我面对拒绝时的恐惧完全消失了。最终，我达到了不让对我的销售行为给予的消极回应影响到我自身的状态。这也应该成为你的目标。

没有完成的销售行为

未完成的需要你再次计划的销售行为是很浪费时间的。这通常发生在当销售员无法提供他要卖的产品时。有时，因为不充分的准备，销售员没有现成的报价单、介绍手册、准确的库存数据或关于商品的必要信息。有时是销售者缺乏回答他人疑虑或要求下单的能力。电话打出了却还没有做好完成这项交易的准备，是极浪费时间的。有时，当你再次给该销售对象打通电话时，对方已经失去了兴趣。

不充分的准备

不充分的准备一般会在不准确、不到位的产品展示时表现出来。在销售前的充分准备需要你在与销售对象面谈之前尽可能多地了解他们。没有什么比你想要向他人推销产品却对对方一无所知更无礼的事了。

无知

如果一个销售员对自己销售的产品缺乏了解，他就暴露了自己的无知。这种情况下，销售员很明显是没有认真研究有关产品的资料来充分了解自己要出售的产品或服务。当客户有疑问时，他们只能结结巴巴地糊弄或应付着给出一个回答。这不仅影响了该销售员和公司的可信度，也会让销售者自己的信心动摇。

知道你卖的是什么

几年前，我和我的妻子想在圣地亚哥买一套豪华点的房子。我们联系了很多房地产经纪人要求看房。

作为一个曾经做过房产中介的人，我对房地产买卖比较了解。当我们开车前往几十万美元的待出售房屋时，我会问这个代理人很多有关房子的问题。我很惊讶地发现，很少有代理人认真读过房产上市服务（Multiple Listing Service）信息并了解有关这套房屋的细节。很多甚至都从来没有打开过他们正在出售的这套房子的大门。他们只想着卖出这个商品来获得属于自己的那几万美元的佣金，却对房子的大小、设施等一无所知。最终，他们会因为没有花时间提前了解其产品而失去售出的机会。

未经确认的预约

没有确认的预约会导致一种情况，当销售员赶到电话里约见的地点时，发现销售对象已经离开了。此时，这个销售员已经在这个目标客户身上浪费了很多时间，包括准备和路上的时间。为什么会经常发生这种情况？一个主要的原因还是因为担心被拒绝，而不愿意打电话确认预约，担

心对方会取消。

有一个简单的方法对我和很多销售员都是有效的。你可以在动身之前把电话打到对方的办公室，你可以问接线员你要找的那位目标客户在不在。如果回答在，你就说："谢谢你。请你帮我转达，是博恩·崔西打来的，他说会准时到达你们预约的地方。"然后挂掉电话。

你以这种方式提醒了你的目标客户你会赴约，并且让他感到自己有责任在你到的时候他自己也出现在约定的地点。不要再因为未经确认的预约而浪费更多的时间了。

不能按照地理位置将预约电话分类

在销售时最浪费时间的事之一就是跨越很远的距离穿梭于不同地域，在路上花去大量的时间，而不能在适当的时间内面对面的完成交易。

按照地域规划你的预约电话有一个最简洁的办法，就是分成四个部分。每一天或半天把会面集中在一个扇形区域内。如果是打电话进行预约，告诉你的销售对象你会在一周里的哪个具体时间段和他所在的区域内的客户会面。询问他在那个时间段是否方便见面？

一个有趣的发现是，一位销售员越是有条理地规划、安排自己的时间，他就越多地受到客户的尊重。他们越是感到你对自己时间安排得很紧凑，他们也就越会适应你的需要，调整自己的时间表来与你会面。

不必要的完美主义

如果你坚持把所有事情都做到万无一失才出门、销售，就是不必要的完美主义。这也是优柔寡断的另一种表现，常常与电话恐惧相关联。它来自你对失败和被拒绝的恐惧。

当你发现自己在拿起电话时还在不停地研究产品资料，确认所有方面都必须准确无误时，你就应该意识到你是在和自己的恐惧情绪对抗。

正如爱默生写的：“去做令你害怕的事，你的恐惧自然会消失。”如果你直面恐惧，它就会转身离开。治疗恐惧和焦虑的唯一解药就是有计划的行动。如果你开始去做了，就会把恐惧抛之脑后。

分心或开小差

这些是不容易察觉的时间浪费者，但是却很普遍。他们会使你在展示产品时无法集中注意力。你可能没能清楚地听到对方的提问，或者没能理解对方的言外之意。很多销售者为开小差而后悔不已。他们因为想着自己的事而没有在销售中全神贯注。不幸的是，对方会立刻捕捉到你分心的那一瞬间，并且很快失去和你做生意的兴趣。

克服分心的方法是让自己直接面对客户，身体微微前倾，在他说话时专心地看着他。设想你的眼睛是一个日光灯，而你要用这种方法把他的脸晒成古铜色。这个方法可以使你更专注于你的客户，从分心的状态中收回来。

过度工作和疲劳

这是每个行业特别的是销售领域中的杀人凶手。据估计，超过50%的销售员每天都在一种晕头转向的状态下工作。他们休息得太晚，以至得不到充足的睡眠。结果，他们要拖着疲惫的身体忙碌一天，也就很难在工作上集中精力。

我的法则是：如果你要一周工作五天，你就必须每周里有五天早睡。销售是一个高强度的容易让人心力交瘁的行业。要想成为一个出色的销售者，需要耗费大量的体力和脑力。如果想保持第二天的敏捷思维，你就不能看电视或参加社交活动到深夜。

你可以通过规定自己每天10点就睡觉来改变睡眠少工作量大的现状。关掉电视，挤出更多的休息时间。这个做法会转变为更高的销售量和收入，你还可以为度假做好最充分的资金准备。

缺乏雄心和干劲

很多人在工作中只是走个过场，敷衍了事。这是因为他们的目标不足或根本没有目标。有时，人们缺乏抱负或者没有动力是因为卖错了产品。他们出售的是一些他们自己就不看好或不喜欢的东西。有时，缺乏干劲是因为不看好这个公司、老板，或是和同事之间的不和。

不管原因是什么，如果你不能对你出售的产品或服务保持一个积极乐观的态度，这就暗示着你应该做一些其他的工作。如果你不喜欢面对你的客户，你也许投错了行。

你无法（长时间地）强迫自己去销售不对的东西。这很容易就会使你

感到疲惫和消沉，并且你也永远无法在这个行业取得成功。

良好地利用你的时间

有一些很有价值的观点可以帮助你通过最大化地利用时间从而提高销售效率。

早点上床睡觉

早睡早起是成功销售者的法宝。早上6点起床出门。获得充足的睡眠。有时，对时间最好的利用就是早点睡觉，得到9～10，甚至12个小时的睡眠，从而在第二天保持目光如炬，充满活力。如果没有得到足够的睡眠，你很难在销售时保持十二分的热情和动力。

以正确的方式开始一天的工作

花大约30～60分钟来阅读有关销售的材料或为你提供动力的书来开始你的一天。这是你应该养成的最重要的习惯之一。很多销售员告诉我，早起阅读30～60分钟的习惯改变了他们的事业。

如果你能每天早晨进行半小时到一小时的有关销售的阅读，一个星期内，你就可以读完一本书。如果在未来的一年里你可以每周读一本书，你都不需要占用周末和假期的时间，就可以在12个月后读完50本书。如果你能坚持10年，你就能读到500本书。而普通的销售员一生都没读完过一本有关销售的书。了解了这些后，你是否觉得未来十年500本书的阅读量会

大大影响你的收入？

你可以通过每天仅仅阅读30~60分钟有关销售的书籍就成为美国最有知识、技能最好和收入最高的销售员。每天，你都可以在销售时把你早上学到的东西应用到实践中。你要不停地学习和成长。

尽早投入工作

把你的第一个会面安排的早一些。起床，出门，开始工作。试着把第一个约会定在早上8：00，甚至是7：30。通常，当你的目标客户在工作中没空见你时，你可以把会面时间安排在他们的闲暇时间。有时，他们也会很早就工作，或工作到很晚。如果你约他们一同吃早餐，或者7：30在对方的办公室等着，他们就会有时间接待你。

专注于勘察

要想提高你的时间利用率，最重要的一个方法就是把80%的时间花在前期的勘察上，直到你的时间被进行交易和为客户提供服务占满，而没有时间去挖掘更多的客户了。

记住，成功的销售是与你开发新客户的能力有直接关系的。成功的销售来自你联系客户的动力。

当我曾经作为一个销售代表进行办公楼租赁时，我会搭电梯到顶楼，然后在大楼的每个办公室打出一个电话，并一直往下走。一个月之内，我已经打出了几百个销售电话。

如果你发现自己有时间，就坐下来打出二三十个电话。你会惊异于获得的成果和成就感。

在工作时全身心投入

把一整天的时间都花在工作上。高效工作，全身心投入。记住，普通的销售员只工作20%的时间。如果你能工作80%的时间，你就可以跃居行业前列。如果你不是每天只工作90分钟，而是工作6个小时，你就可以把收入提高到四倍。

不要浪费时间。不要闲坐着喝喝咖啡，读读报纸。如果你确实需要一个喝杯咖啡的休息时间，就在和你的客户见面时喝，或者在途中喝。

普通的销售员每天花两个20分钟的喝咖啡休息时间，一天就是40分钟不工作。一天40分钟，乘以一周5天，就是200分钟。一周200分钟乘以一年50周，就是10000分钟。或者说普通的销售员一年会有166个小时花在喝咖啡或闲坐上。

166个小时相当于4周，每周有40个工时，相当于（放弃了）一个月的收入。如果你想获得提升，最快的方法就是把喝咖啡休息的时间用来工作。

明智地利用午间休息时间

同样，也不要浪费午休时间。利用午休时间来准备下午的会面，或者练习可以提高你的表现和生产率的技能。

如果你能明智的利用午饭期间的一个小时，你就得到了每周额外的5个小时工作时间，或每年250小时。一年250小时就是超过6个工作周，或者一个半月的收入。只要利用好你咖啡的午饭的休息时间来进行高产的工作，你的销售额和收入会立刻提高20%。

多听多学

在开车时收听教育录音节目。把你的开车时间变成学习时间。让你的汽车成为一所轮子上的大学。

从你进到车里的那一刻开始，直到下车，你的收音机要一直开着。记住，平均每个销售员每年在轮子上的时间达到500～1000小时，甚至更多。如果你能利用这些时间来为自己充电，你就可以成为美国最有知识、收入最高的销售员。

使用时间计划工具

使用一种时间计划工具，写下每一个活动和预约会面。让你的销售活动围绕着你的时间计划进行。用一个备忘录来提醒自己何时与你的客户会面。购买一个时间计划工具，把客户联系方式储存进去，提前一个月甚至一年计划你的工作。

一旦有了一个时间计划工具，就坚持使用。记录下一切工作。提前规划每一个行动。准确记录每一通电话的内容。优势总是站在有清楚记录的人一边的。

以回顾你在时间计划工具上记录的信息来开始并结束一天的工作。用它来经营你的销售事业，让它成为你的移动办公室。

你能出售的唯一东西

记住，所有销售者都需要出售的东西就是他的时间。而你的工作的时间只有在面对面的和客户交流时才算数。不断地学习和练习时间管理技巧，直到它们成为你的第二天性。良好的时间管理技巧是让你从起点到达目的地的最佳工具。在保证你在销售中获得成功的方面，这些技巧比任何事情都重要。

“如果新知识不能改变我们，让我们成为更好的自己，帮助我们成为更高效、有用、幸福的人，那么它就是毫无价值的。”

——希鲁姆·史密斯

实践训练

1.从今天开始掌控你的销售生涯；下决心把你用在和客户面谈上的时间翻倍。

2.为自己制定清晰的销售和收入目标，具体到每年、每个月、每周、每天乃至每小时。

3.只专注于能够支付你期望时薪的工作；把其他的工作委派给别人，推迟或直接取消。

4.计划为实现你的销售和收入目标而要完成的勘察、行动和跟进上；训练自己每天都投入到工作当中。

5.为每一个销售电话做好充分的准备；为成功地完成一次交易做好必需的功课。

6.按照地域规划销售，以减少路上的时间；不要把时间浪费在开着车满城跑去约见客户。

7.利用所有的时间工作；不要在喝咖啡和吃午饭时浪费时间，把时间更多地花在工作上。

第12章　时间管理哲学

“拥有钱和用钱能买到的东西是好事，但是确保你没有丢失用钱买不到的东西是更重要的事。”

——乔治·霍内斯·洛里默

想成为一个全才，你必须了解时间管理的哲学。你需要这样一种世界观：时间是获得成功、幸福、富足生活无价的、不可缺少又无可替代的成分。你需要这样一种态度：时间不仅仅是钟表上的走针和日历上的数字。

如何培养时间管理的哲学观？首先，把眼光放长远，展望可见的未来。所有真正的成功者都是有远见的。

哈佛大学社会学家爱德华·班费尔德在1965年写了一本具有开创性意义的书《凡间的城市》（The Unheavenly City）。在这本书里，他解释了自己对于社会中社会经济的向上流动性原因进行的多年研究的结果。

成功的最好预示

班费尔德的研究致力于揭示美国经济成功的原因和社会阶层的影响因素。他想知道什么行为最有可能让一代人比上一代人获得更多的财富。作为研究的一部分，他分析了例如教育、智力、家庭背景、种族、职业和个人特质等因素。他发现这些都不能准确的预示向上的社会流动性。

很多人在这些因素中的一项或多项上占有优势，却仍然在一生的工作

中都没能跻身上游。事实上，有些还出现向下的社会阶层流动性。结果，他们比父母在同样的年纪时挣得更少，甚至要少得多。

班费尔德最终得出结论，只有一个因素可以准确地预示人的社会、经济流动性，他称之为“时间观”。班费尔德将时间观定义为：在你平常做决定和为生活做规划时，会考虑到多久以后的事情。

为未来做准备

班费尔德发现，成功的人一般都具有较长远的时间观。他们常常以5年、10年甚至20年的跨度来规划自己的人生。他们对此时决定的思考取决于这个决定对长远未来的影响，那时的结果取决于现在的行为。

英国的上流社会有这样一个传统，一旦子女出生，他们就会在牛津和剑桥大学为孩子报名，即使18年或20年后，他们并没有进入这些大学。这些上流人士为子女填申请表，走完登记流程，就好像孩子下学期就要入学一样。这就是长远时间观的一个例子。

在美国，许多家长在孩子出生以后就为他们开通一个大学储备金账户。他们会定期存入一定数量的钱，并持续多年，以确保当孩子长大后可以得到最好的教育。这也是一个长远时间观的例子。

对于成就的普遍态度

在一生中获得过重大成就的人普遍持有一种长远的视角。你的眼光越长远，你就越能为了未来的成就做出暂时的牺牲。你今天对时间的深刻认

识会在将来为你赢得更高的社会地位和更富足生活。

反之亦然。当你在社会经济的阶梯上不断下滑时，你的时间观也变得愈加狭隘。当你身处金字塔底端时，只有令人绝望的酒精和毒品，你会发现时间的边界在你眼里不会超过一个小时，只够用来喝一瓶酒或解一次毒瘾。对于这些生活在社会底层的人而言，时间的概念不过几分钟，他们根本不考虑此刻以外的事情。

小时工的时间观是两个支付周期，工薪阶层的时间观大约是两个月。当你在社会经济的阶梯上不断向上攀登时，你的时间观就不断加长，直到你成为最受人尊敬的人，比如家庭医生。

最受人尊敬的行业

在关于社会最受尊敬的职业调查中，人们无一例外地把家庭医生排在第一位。在我们的社会里，相比于其他职业，更多的人尊敬家庭医生。为什么？大概是因为我们知道，这些人都是用了8～12年的时间学习、实习和训练才最终成为医生。

美国一个普通医生的年薪是132000美元。他们可以一生享受令人羡慕的生活和社会地位，他们可以顺利地完成工作，他们的子女有着其他孩子没有的有利条件。但是一个普通的医生要付出12年的辛苦和牺牲才能挣到这些钱，获得这样的社会地位。这是大多数人认识到并给予尊重长远时间观的例子。

长远的时间观预示社会等级

很多移民者在刚到美国时既没有钱，又语言不通。他们只能靠做一些卑微的工作艰难度日。但是尽管收入微薄，他们还是经常存钱，为了自己的孩子能获得良好的教育，有一个实现美国梦的机会。尽管他们很穷，但仍是高贵的阶层，因为他们有长远的时间观。

在某种程度上，这些白手起家的人比那些拥有一切资源优势却不为未来考虑，花掉手中的每一分钱的人有更优秀的品质。他们为了将来牺牲现在的做法正体现了他们的眼光、勇气以及自律和坚韧的品质。他们拥有高贵的大脑，尽管生活贫乏。

当你开始为自己生活做长远打算时，你已经开始向金字塔的上层迈进了。能够坚持节省10%的收入为经济独立做准备的人才能真正确保自己和下一代的高质量生活。他们是拥有长远时间观的人。

为你的生活进行长期规划

问问自己："当我为自己的生活设定目标和做出重大决定时，我考虑的未来有多远？"你的答案造就了你的未来。

当你为时间和资源的分配做决定时，你考虑了多久以后的未来？有一条规律是：长久的时间观会提高短期的决策能力。在思考当下的决定时，你向前看得越远，你的决定就越正确。长期的成功取决于现在所做的每一个决定的质量。好的决策积累是你未来目标得以顺利实现的保证。

很多年以前，我受雇于一个有钱人，他白手起家，后来获得了在房地产市场上超过5亿美元的资产。他告诉我，当你想买一件东西时，你就想象一下，你将会拥有其20年的所有权。他说，如果你把它看作一件你要拥有20年的东西，你就会对当前投资的利弊更为审慎。

着眼于顶峰

长远的视角擦亮此刻的目光。这是我得到的最有价值的建议之一。在你的一生中，想象着你在经历一场漫长的登山远足。常常停下来，看看峰顶你的最终目的地，然后调整脚步，确保每一步都是在向目标迈进。

决定短期优先项的一种方法就是分析现在的决定对未来的影响。一个重要的选择或事件会对你生活的某方面有着潜在的长期影响。而一个不重要的行为或决定对你的生活或未来的影响就很小，或者没有。

读一本书，听一个教育广播节目，或者听一门有价值的课，这些都是对你未来的事业有较大影响的事情。反过来，看电视、看体育新闻或者喝咖啡，是不会对你的未来有什么影响的。记住，你有选择的自由。

你的选择决定你的未来

你可以看看身边时间观不明的例子。在一条街上住着两家人，他们的收入差距不大，但是一家有对未来二十年的规划，另一家根本没考虑过未来。

在多年间，有着长远规划的这户人家会小心地储蓄、投资、积累财

富，为自己可以安享晚年而做准备。而另一户没有规划的人虽然有着相似的收入，甚至做着同样的工作，但总会花掉挣到的每一分钱，甚至更多。他们在退休时没有一点多余的储蓄。

如果今天你被告知，除非你在理财上做出重大转变，否则你会在退休时一穷二白，这能影响到你的金钱观吗？如果这种遭遇就在你的面前，你会在工作和经济上做出什么改变？当然，除非你立刻开始转变自己的金钱观，否则，上面的情景是你的必然结局。最后因为狭隘的时间观，95%的人要不破产，要不依靠养老金生活，甚至直到65岁还要继续工作。不要让它发生在你的身上。

培养自己的优秀品质

用长远的眼光来思考问题要求一种品质，同时也能够培养你的品质。一种好品质常常是人们自律的结果。以长远的眼光在有关健康、财富、关系和名誉方面做决策要求你有非常强的自律性。

好品质来自对生活的持续思考以及你做的每一个长远打算。经济学家和社会学家普遍认为，经济上的失败或低成就的主要原因是缺乏延迟满足的能力。这些人总是想挥霍掉拥有的一切甚至更多，而完全不为未来着想。这是在金钱方面缺乏时间观。如果这样下去，经济困扰会贯穿你的一生，并且到65岁还无法退休。

今天就下定决心为了长远的未来制订计划并加以实施。训练自己接受短暂的痛苦，获得长久的回报。通过努力工作、自我牺牲和延迟满足，为

成功提前买单。要想收获，先准备好播种。并且有时你需要长期的付出才能取得丰收。在经济领域尤其如此。

如果你在21～65岁能坚持拿出收入的10%进行储蓄或投资，你可以在职业生涯中成为一个百万富翁。大部分靠自己致富的百万富翁都会从收入中节省出15%～20%，并且学会如何在平衡的基础上让自己生活得更舒适。你也应该下决心这样做。想得更长远一些。你通过迫使自己经济独立而获得的自律的品质会让你成为一个杰出的人。

在长期规划的同时进行短期计划

如果时间管理哲学的第一条是要目光长远，那么第二条就是从近处着眼。把时间看作生命。用分钟而非小时或天来计算你的时间。

在《财富》杂志的一篇文章中，一些美国最成功的高薪主管们就他们对于时间的态度和实践接受了访谈。他们的平均年薪为138万美元，并且都是由初学者开始，经过自己的努力在工商业界站稳了脚跟。

所有的这些高薪的顶尖管理者都把他们的时间当作一种宝贵的资源。他们把时间看作成功不可缺少的要素和基本的工具。因此他们在时间的分配上十分谨慎。

他们对待时间十分吝啬，从不会轻率地使用、放走时间。普通的职员和初级管理者会用天或周来计算时间，他们则以分钟或小时的零头来制订自己的计划。

结果是，你用来规划日常生活所用的时间单位越小，你成功的概率就

越大。普通人想的是一整天、上午或下午的安排，而成功的人考虑的则是十分钟的计划，如同律师和会计眼里的时间。他们总是分秒必争。

时间是你最珍贵的资源

因为时间是最稀缺的资源，所以你必须运用你的智慧，想尽一切办法来保存你的时间，尽可能地获得更多的时间。如果可能，用金钱来换取时间。钱是可再生的，而时间不是。

这又联系到我们在第10章谈到的大卫·李嘉图的“比较优势理论”了。你要尽可能地去雇用他人来做较低价值的工作，而为你自己、你的工作和家人赢得更多的时间。

如果你希望每年挣5万美元，也就相当于每小时25美元，你就不能去做无法支付你每小时25美元甚至更多的事情。如果你雇一个时薪五六美元的人来帮你除草或做家务，你就可以用钱来换取时间的自由，去做更有价值的事情。

你可以把这个原则教给你的丈夫或妻子。许多参加了我的高级培训和指导班的成功的主管和企业家都把这个经验带回家，也改变了他们配偶的生活方式。他们鼓励另一半去雇用管家、花匠或者私人助理来处理家务和进行购物。他们用“买来的自由”享受更高质量的生活，或把时间用在陪伴家人和个人追求上。这对双方的回报都是可观的。

小心地监管你对时间的利用

记录你对时间的利用效率。你越多的反思自己的每分钟每小时是怎么花出去的，你对时间的把握就越仔细、精密。由于大多数人并不注意时间的用法，他们甚至意识不到每个小时中有多少时间是被浪费掉的。

准备一个有闹铃的手表，每隔15分钟就“哔”地响一声。每次手表响的时候，停下手上的事，反思一下，看看你现在正在做什么。如果可以的话，准备一个时间日记，写下每次手表响时你在做的事情。然后时常问问自己：“我现在所做的是不是对时间最好的利用？”

生活中的一切都是和注意力有关的。你越是关注自己对时间的利用，你就越有可能变得高效和高产。你越能意识到时间的流逝，你就会越好地抓住和利用它。

像花钱一样地花时间

从近处着眼，把每一个花费你时间的事都看作是取走你余下生命的一部分。不断地问自己，我愿意把生命中的多少时间花在某个人或某件事上？

你的时间的价值至少与你的时薪相等。如果你的时薪是25美元/小时，那么这个人实际上就是向你索取价值25美元的一个小时。如果有人要求你把时间贡献给某个特殊事情或活动，你要问问自己：“这个事情对我有多重要，我愿意把多少时间和财富花在这里？”

如果一个人或一项活动的重要程度不足以让你打开钱包取出20美元，就约束自己不要那么做，对它说“不”！

错误的工作是一个主要的时间浪费源

在第7章里，我们讨论了职场上主要的时间浪费源，包括电话干扰、意料之外的紧急事件、不速之客、和没有周密计划的会议。然而，选错了工作比这些事情加起来浪费的时间还要多。

许多人都在从事着不适合自己的职业。他们宁愿用不熟练的技能在别的岗位上做其他的事。大多数工作的人都承认自己目前的工作并没有很大的挑战性。进入或待在一个并不适合你的行业里，是对时间最大的浪费。它会窃取你生命中最宝贵的年华。

换种方式来说，如果你在金钱上完全独立了，关于你的工作和事业，有没有什么是你想要改变的？如果你想辞职或换工作，而你已经有了足够的钱，那么这就暗示着你选择了一个错误的工作。你可能只是因为经济原因或者每月的账单才从事着目前的工作。

做你热爱的工作

还有一个问题是：你是否热爱你的工作？只有很小一部分人衷心地热爱他们的工作，而他们通常是各个行业中最快乐、最满足，通常也是收入最高的一类人。

你可以通过检验你对工作未来的态度来判断你的时间和生命是不是用在了正确的职业上。你是否非常热爱你的工作，因此想把它做到最好？如果这个工作是适合你的，你不仅仅是想在这个岗位上越做越好，而且还会非常仰慕该领域的顶尖人才。而如果你发现自己根本没有超越他人的雄心

壮志，这是一个很好的标志，告诉自己这份工作并不适合你。

你愿意在未来的20年继续从事这份工作吗？你是否认为你的工作富有挑战性，可以让你实现自我价值？你是否迫不及待地希望周一一早就投入工作，又是否在周五晚上下班时感到恋恋不舍？所有真正成功的人的答案都会是肯定的，而不成功的人会不约而同地给出否定的答案。

零限制

在我们当今的经济中，有着超过10万种不同的职业。因此你可以在无数的行业中获得成功，并靠它们过上幸福的生活。不要觉得自己被某个职位、公司或行业所困住，每一个行业都不缺人才。

你对自己的首要职责之一就是选择一个既是你热爱且又是适合你的工作。它可以使你最大限度的发挥你的天赋和才能。你对自己的责任就是去做那些让你感到愉快而满足的事情。你必须找到一个职业把你最大的潜力激发出来，使你成为这个领域里最杰出的工作者。

过去是一项“沉没成本”

在财会专业中，沉没成本是指已经付出了且不再具有价值的成本。它可能是一台破损了却已经无法修复的、过时的、完全无用的机器。它可能是去年花出去的广告费用。花在这个项目上的钱已经永远花掉了，不可能再被收回。

有关沉没成本的第一条法则就是不要花额外的钱试图从沉没成本中找

回，提取更多的价值。把它当作一项损失勾掉，然后放眼未来。

在你的职业生涯中也有沉没成本。它们是你可能花费了几周、几个月或者几年的时间学习并从中获得了大量经验的事情，但却在如今的市场上已经失去了价值。你可能从大学教育或职业教育中产生过沉没成本，即你所学到的知识和技能不再派得上用场。你过去在事业上的所为很多都是一种沉没成本，它在当前或未来不再有价值。

对你而言，对时间最大的浪费之一就是试图找回沉没成本。许多人获得某个专业的大学学位，却在毕业时失去了市场价值。他们花几个月甚至几年的时间锲而不舍地挨家挨户投简历，希望会有人愿意雇用他们，并为他们学成的却已经没有了经济价值的知识投资。迟早，他们会意识到自己选错了专业学错了技能。而现在，他们没有退路，只能重新学习目前有市场价值的技术。

准备好减少损失

造成大量的时间浪费和生活中遭遇失败的一个原因是没有能力也不愿意切断损失。你应该不断地提醒自己：从哪里来不重要，重要的是向何处去。

一个重要的时间浪费源是对自我意识的投入。你可能做出了一个错误的决定，或者是时间、金钱、情感的投入失败。然后，因为你的强大自我，你不愿意承认自己犯了错，做出了错误的决定。然后又继续投入大量的时间、情感，特别是金钱来掩盖你犯错的事实。你不停地想证明自己，

拒绝面对现实，甚至有时会为此一蹶不振。

学会控制自我，而不是成为它的奴隶。接受自己不完美的事实。在生活中，大多数事情都不会一次成功。只要勇敢地说出来“我错了”。承认你做了一个糟糕的选择，接受它。如果让你从头再来，你不会再重蹈覆辙就够了。不愿意承认错误会让人们陷入不开心、不满意的状态而无法自拔。

一旦你能够承认错误，你就不再需要试图解释或证明自己。你可以继续过好余生，你可以做出新的决定，选择新的方向，你可以发挥自己的天资和才能为自己创造一个更美好的未来。

思考你的整个人生

想想你现在的生活、曾经的投资以及你在教育和事业上的沉没成本。问自己这个问题：你打算活多久？对这个问题的提问和回答会立刻改变你的时间观。

大多数人从没思考过自己打算活多久。他们会说：“我会活100岁。”但他们并不是认真的，因为他们并没有明确地制订一直活到那个年龄的计划。

人类目前的平均寿命是男性76岁，女性79岁。这意味着有一半的人会在到了这个年龄以后去世，另一半的人会在到达这个年纪之前就死去。因为你现在正在读这本书，（可以判断）你可能是受过良好的教育，有较好的健康习惯，有较高的收入，并且很有可能生活在社会的中上层。因此，设想你可以活到90岁甚至更长并不是不可能的。

保险公司使用的预测你寿命的公式是取你现在的年龄和100岁之间的差值乘以2/3，再加上你现在的年龄。保险公司为了进行保险精算，就通过这种方法预估你的寿命。假如你现在40岁，那么2/3×（100-40）=40。因此，你的寿命是80年。许多大公司基于这种预测来制订保险方案，并且很少出错。

把你的生命加上10年

许多人仍受困于20世纪的65岁退休的范式中。这个退休年龄是在社会保障和养老金制度首先实施后在1935年确定的。那时，美国人的平均寿命是62年。当时的许多工作是需要耗费体力的，如搬运东西。因此，当人们到了62或65岁时，就像一件报废的机器已经没在有精力继续工作了。而人们在退休后的平均寿命大约是2.7年。

现如今，一切都不同以往。大多数的人都是脑力劳动者。他们用大脑而不是肌肉来工作。随着年龄和阅历的增长，他们会变得越来越聪明、敏锐。他们会越老越出色。同时，在医疗和药物领域的大量创新、发明和发现使得现代化社会中人们的平均寿命在仅20世纪之内就增加了30年。

简单来说，这意味着1935年时65岁的退休标准相当于现在21世纪里75岁退休。当你达到60或65岁时，应该还仍然处在事业的巅峰。你的思维仍然锐利、敏捷，你仍然拥有着自己所有的才能。你还依然辉煌、有创造力，并且拥有高水平的身体、心理和情感功能。你不可能想在一把摇椅上消磨剩余20～25年的时光。

因此，从现在起，设想自己将工作到75岁。当然，一旦你获得了经济独立，就不再需要因为压力而工作，而是因为你自己想要工作。你可以尝试做不同的工作，只要是能够发挥你的专长或是你热爱的事情。但是你不可能（到65岁）不退休。而即便是你已经退休了，你也还可以再投入十年的时间来做自己想做的事情。

你的大好时光还在前方

想想你现在的工作和过去的沉没成本，你在未来的时间里真正想做的是什么？展望未来，设想自己还有几十年的工作生涯。如果你可以做你想做的任何工作，你会作何选择？如果你可以自由地选择在任何一个行业，任何一个国家发挥你的作用，你会如何选择？现在，所有的这些选项都是向你开放的。

最近我在一份报纸上读到了一个有趣的故事。主人公是一个出身贫苦家庭且仅有高中学历的女性。她的第一份工作是护工。但她很有抱负也很有毅力，通过努力的工作和夜晚周末的自学，她最终成了一个正式的护士。通过学习额外的科目，她又得到了提拔，最终成为医院的护士长。同时，她还成了家，是两个孩子的母亲。

到40岁时，有一天她突然想到如果自己用心去做，也可以成为一个医生。通过与其他医生的接触让她确信自己比他们更聪明。于是她和家人坐下来，告诉了他们自己的梦想，结果丈夫和孩子们都全力支持。那天以后，他们承担起所有的家庭事务，为了让她能重返学校，修完必修的学分，成为一名医生。

48岁那年，她成功毕业，获得了儿科医学学位。到50岁时，她已经成为一个儿科医务工作者，获得了之前从未想到过的快乐和满足。

思考你的未来

如今，四五十岁的人重返大学校园已经不是一件新鲜的事情了。他们花了好几年的时间获得高级学位，然后用一二十年的时间安下心来练习这个专长。这对你也是同样适用的。

不管你曾经成功或是失败，你的未来都是无限的。你现在就可以决定为了自己热爱的事业付出努力。你要去做能给你带来最大快乐和满足感的工作。然后，把它当作一个目标，制订计划，然后开始实行。因此，你要每天都不断增加你的知识，提升你的技能，使你向理想的目标更快地前进。

有时，人们会抱怨需要几年的时间才能学到允许他们从事热爱的工作所需的知识和技能。但是，正如我之前所说："时间总是要过去的！"五年以后，你就会老五岁，十年以后，你就会老十岁。因此，如果有什么是你为了实现自己的梦想必须要做的，现在就是开始的时候。时间一直在流逝。

由于工作市场瞬息万变，在美国，平均一个人在两年以上的时间会做过10种全职工作，在一生的工作会涉及四五个不同的行业。看看你现在的工作，想想你是否会将余生的精力都注入其中。如果不是，就坐下来，仔细思考并决定什么是你想做的，要获得那份工作你需要准备什么。

做一份错误的工作不仅仅是浪费时间，也是浪费生命。选择一份正确的工作是获得一生的幸福、充实的最好方法。它可以确保你从时间和生活中获得最大的价值。

一生中最浪费时间的事

在你的一生中，最浪费时间的事也许就是投入一段错误的感情中。你会吃惊地发现有多少人过早步入婚姻，或者二十几岁就和对方一起生活，却年复一年地忍受着不快乐。他们从不会停下来思考，这些年已经一去不复返，无法从头再来了。

感情的目的是什么？最简单的答案就是你会比现在更快乐。可是很显然，很多人都没有意识到这一点。

人的每一个行为都是为了以某种方式改善自己的生活，提升自己的幸福感。因此，你对一段感情的选择是你一生中所做的最重要的决定。在感情上做出一个正确的选择会比你所做的其他所有选择对你幸福的影响都要大。而对感情的错误选择也会比其他所有决定都能使你的希望和梦想破灭。

对自己诚实

思考一个从零开始的问题：如果我没有投入这段感情或婚姻，以我现在的认识，如果不得不做出选择，我会再次做出同样的决定吗？提出并回答这个问题是你一生中所遇到的最困难也是最重要的问题。

如果你发现这段感情并没有让你比以前更快乐，就是时候要认真地考虑为自己做出一些改变了。想想你打算活多久。如果现在这份感情不能让你觉得快乐，你还准备把余生都浪费在这种不快乐和不满意的状态中吗？

本性难移

在人类情感中有一条基本法则就是：“本性难移。”你和你遇到的每一个人都是你们整个生活的产物。从婴儿到童年，人们受到的外界影响塑造了他们的行为。到了青少年时期，人们的价值观和个人特质就基本定型了。如果你参加过高中的10年、20年或30年的同学会，你会惊奇地发现，除了年龄的印记，这些和你一同长大的人还和几十年前一个样。

人是不会变的。你不要把自己的幸福寄希望于某人会突然间变为一个完全不同的人。你在一生之中都不会变化，因此期待在别人身上发生巨大变化也是不现实的，即使他们想要改变或者做出承诺会改变。事实上，人不仅仅是不会变（得更好），在压力之下，他们还会变得更糟。他们会在现在的基础上变本加厉。

评价你的选择

如果基于现在的认识，你确定（如果重新选择）自己不想再次被困在这段感情中，那么接下来要思考的问题就是：我要如何摆脱这种局面，什么时候？记住，你一生中的主要目标就是获得自己的幸福，实现自己的价值。任何妨碍你成为你期望的样子的事情都要反复考虑，如有必要，就去改变它。

《大鼻子情圣》（Cyrano do Bergerac）是由埃德蒙·罗斯丹创作并表演的最著名的戏剧之一。在剧的结尾，有人问Cyrano为什么他的一生都充满着强烈的自由主义色彩，毫不在乎他人的看法和批评。他回答说：“在我年轻的时候，我就决定了，我所选择的是一条阻力最小、在做任何事时先取悦自己的道路。”

这是对人性的深刻洞见。在我们的生活中，为了获得他人的认可或畏惧别人的拒绝，我们不得不隐藏自己的个性，改变自己的行为。我们不断地思考怎样做才能得到他人的接纳和赞赏。一不小心，我们就会失掉自己的真实个性，而成为一个左右逢迎的人。

在做任何事时至少能取悦自己

然而这种行为方式不可能长久。他人的好恶总是不断变化的，甚至会瞬间变化。因此你不可能为了让别人喜欢、尊重、接纳你就永远做对的事、说对的话，不管你多么努力地去迎合他人的要求，你总是会犯错，然后就会引起别人的不满，最后你会觉得自己十分愚蠢。

幸福的关键就是“在做任何事时至少能取悦自己。”这样，就可以保证你所做的事和结果至少能让一个人开心。既然不能预测是否能让他人满意，那么至少要让自己快乐。

心理学家卡尔·罗杰斯定义“全功能的人”的一个标志就是不会受到他人观点的过分影响。一个成熟的、发展健全的成年人会考虑他人的好恶和观点，但是仍然坚持以自己的方式做出自己的决定。如果他人对这种做法不

认可或不喜欢，他就直接忽视或者不去关心。

对你而言，关键是不要担心别人怎么看你。事实上，别人根本就没有在意你。大多数人都忙着处理自己的事情，根本没有时间去顾及别人的生活和行为。把握自己的航向；做自己的游戏；决定自己的命运。做此刻你认为对的事。取悦自己，忽视其他。

你的时间和生命是非常珍贵的

在自己的时间上自私一点。记住，时间就是生活，而这种生活是无法预演的。对浪费时间的事说“不”，不要偏离自己的目标和追求。当你对别人说“不”时，他们会有一些失望，甚至试图让你感到内疚。然而，你要握住自己的枪。他们所表现出的非难不过持续几秒，然后就会转而要求别人贡献出自己的时间和金钱。你就自由了。

在构建时间管理的哲学时，把你的时间当作金钱一样来对待。按照你的时薪来分配时间，把时薪当作衡量一切事情的工具。

把精力投入到高价值的工作中去——那些让你获得你所预期的报酬的事情。如果你希望每小时挣25美元，就一直问自己：“我现在做的事情是否能够支付我25美元/小时或者更多的薪水？”如果不是，就告诉自己不要再做下去。只做那些能够支付你预期报酬的事情。

什么让你与众不同

你是自己最有价值的财富。而使你独特、不同的部分就是你的大脑。

它决定了你思考和行动的能力。在你的一生中，你应该不断提升自己的思维水平和技能，来完成工作和生活中最重要的事情。

定期为个人和职业的发展投资。不断地寻找方法来提高你在雇主眼里的价值。致力于自己的终身发展。你通过自己的学习和努力获得的专业知识和技能的不断发展比其他一切都更能提升你的价值和挣钱的能力。

个人和职业发展是你对时间最有价值的利用。在未来，自学的影响是不可估量的。在正确的时间培养一项新技能，可以将你的事业推上一个新的高峰。你可以凭借对一项有市场需求的技能的精通而使自己的事业向前跳跃五年。

把自己当作一个榜样

在构建你的时间和生活管理哲学时，把自己看作一个大众的榜样。在个人效率方面，为你的职员、同事、老板以及家人和孩子树立一个积极的典范。

想象着你作为一个高效的榜样而受到他人的仰视，你为所在公司、团体中设立时间管理和个人效率的标准。在做每件事时，想象你一直受到大家的关注。这会促使你在日常行为中更自律、自制。

平衡你的生活

或许有关时间管理哲学和心理学的最重要部分就是使生活保持平衡的愿望和能力。运用你不断提升的效率和生产力创造更多的时间陪伴对你最

重要的人。

生活中快乐的主要源泉就是与他人的友善关系。时间效率的最大目的就是与你关心的人在一起享受更多的幸福、快乐。让生活保持平衡的一个方法是时常问自己：“如果我的生命只剩下六个月，我要如何生活？”

当你确定了在仅有的六个月时间里要做什么以后，你可以继续问自己：“如果生命只剩下六个星期，我又要如何生活？”

如果是六天呢？六个小时呢？如果当你发现自己只剩六十分钟了，你想做什么？会和什么人说什么样的话？

假如生命就要走到尽头，你会想到的唯一一件事就是在你的生命中最重要的人。到那时，没有什么比能够和他们说上几句话更有意义的事了。不管你会在那仅有的短暂时间内做什么，把你要说的话要做的事融入你的日常生活。你不知道那一刻何时到来。

思考你的价值

要想让生活保持均衡，你需要不断地回顾自己的价值观，什么对你而言是最重要的。如果你的目标和每天的工作与你的价值观相一致，你会感到无比快乐，并享有最高的自尊感。当你的外在行为表现和内在的心里期望完全吻合时，就是你感到最满足的时候。

为自己理想的生活方式下个定义。如果你有足够的钱，能以任何你要想的方式规划你的生活，你希望它与今天有什么不同？试想为自己制订每

个月、每一周最完美的生活计划。如果你能够设计从1月1日到12月31日的每一天，你希望自己如何度过？你有哪些想去的地方？你会带着自己的家人去哪里旅行？在最理想的生活状态中，你的作息如何安排？如果你完全有选择的自由，从今天起你会在生活方式上做出什么改变？

你对自己理想的生活方式越是明晰，你就越能在短时间内做出能确保未来拥有这种生活方式的决定。清晰的目标是一切。

四种改变生活的方法

有四种方法可以帮助你改变生活。第一，多做点对自己有帮助的事。第二，少做点对你无效或无用的事。第三，开始做至今还没有做的事。第四，停止做一些不必要的事。

想要使你的生活更加均衡，你首先要问自己一个问题："我应该更多地做什么或更少地做什么来提高我的生活质量？"几乎毫无例外地，你所得到的答案会是你需要更高效的工作，从而争取更多的时间陪伴生命中最重要的人。

然后再问问自己："要想提高我的生活质量，我应该开始去做什么之前没有做的事？"最后，再想想："如果我想拥有更多的时间来实现我生命中最重要的目标，我应该放下哪些其他的事情？"

和你的配偶、孩子坐下来，问问他们："你们希望我多做点什么，少做点什么？""你们希望我开始做什么，不再做什么？"他们的想法和意见对你家庭关系的质量有很重要的影响。

把生活划分成两部分

把你的生活分为两个主要部分：工作和家庭。其他所有的事情的重要性都次于这两者。不要每天想着工作和一系列的其他活动，只把余下的零碎时间留给家人。家庭才是你生活的中心，你的工作和其他活动都是围绕着家庭展开的。

工作的时候，就投入一切精力工作。不要浪费时间。不要和同事闲聊或闲坐着喝喝咖啡，读读报纸。不要上网休闲娱乐。不要在午饭上浪费太久的时间。不要迟到早退。工作的时候就专心工作。不断地提醒自己：“回去工作！回去工作！回去工作！”

和家人在一起的时候，就用100%的时间陪伴家人。不要看报纸、看电视、玩电脑或是煲电话粥。花更多的时间与你生命中最重要的人面对面的相处。

时间是价值的衡量标准

人际关系的质量取决于你投入的时间。你只有通过花更多的时间与某个人相处才能提高这段关系对你的价值，以及在这段关系中你所体现的价值。这个道理在工作中和客户的开发上被证实，在处理与家人和孩子的关系时同样适用。你越是多的投入时间，这种关系就越深厚、浓烈。没有什么可以代替时间。

你的最高目标

内心的宁静是人类最高的修行，也是所有人类活动的目标。你应当把内心的安宁当作自己的最高目标，围绕着这个目标展开你的人生。而只有当你的生活达到平衡时，这个目标才有可能实现。当你和对的人在一起做你应该做的事时，你会体验到安宁。当你感受到生活在你的掌控之中且与你的目标、价值观相一致时，你会体验到安宁。

想要获得内心的安宁，你需要相信自己的直觉，听从内心的呼唤。你越是认真地聆听来自内心深处平和、微弱的声音，你越是能得到正确的引领。跟随内心的声音和力量的指引，你就能在对的时间以对的方式做对的事、说对的话。当人们开始听从自己的内心时，他们就会变得愈加强大。

两种时间类型

对工作和家庭的投入需要两种不同的时间类型。工作要求你所投入的时间质量。这是你需要确定优先项并专注于最有价值的时间利用的地方。工作的目的是为了自己和他人取得具体的、可测量的结果。

而你的家庭关系，要求的则是时间投入的数量。他们需要长久的、不被打断的时间，在30、60、90分钟甚至更长的时间里，你要为这种关系的展开和发展留出充足的空间。你无法在仓促中建立起一段重要的关系。这在有效的家庭生活中是不存在的。

想在工作中完成更多的任务，你必须清晰地制定目标，准确地规划次序，克服拖延，投入最有价值的任务，并一直坚持到任务的完成。

要想在家庭关系中获得最大的价值，你必须创造大块的从容不迫的时

间，而最愉快、惊喜的时刻则会自发的不约而至。

照顾好自己的身体

通过进行身体锻炼来使你的生活保持平衡，走路、跑步、游泳或者打高尔夫都可以。你要确保每天自己身上的每个关节都得到活动，每块肌肉都得到拉伸。每周进行三次有氧运动才能维持能够保证最佳状态的健康水平。

如果你感到自己太忙了，没有时间进行运动，那就意味着你的生活已经开始失衡。如果你感到自己因为太多的任务而停不下来时，它暗示你已经到了极限。不管何时，当你觉得自己无法停下来时，就是身体在告诉你必须尽快停止的时候。

在一天的工作中，时常站起来伸展一下身体，走一走，换换视野。白天抽空走一走，能够使你在下午仍然保持敏锐的思维和高效的状态。

保持高效的思维能力

得州的一句谚语说："斗狗的胜负并不取决于狗的体形，而是它们的猛烈程度。"要保持生活的平衡，这句话应该套用为："工作的质量并不取决于你所花的时间，而是在这段时间里你所达到的思维的深度和灵敏度。"

类似早点休息获得充足的睡眠这种决定会对你的生活质量起到重大的影响。相比于因为休息不足而感到疲惫，当你得到了充分的休息后，你能

够从事更高质量的工作，做出更明智的决定，获得更理想的结果。而疲惫中的人，时常做出错误的决定，导致工作上的失误或误解，而要以更高的代价来补救。疲劳是一个重要的时间浪费源。

健康饮食保持充足体能

你吃什么，什么时候吃都对你的体能有重要影响。一顿高质量的早餐和午餐能保证一天的清晰思维。你会更加敏捷，充满活力；你会更加富有创造性和感到自信。合理的营养搭配可以帮助你做出正确的决策，获得更理想的结果。相比于不合理的饮食，口味轻一些，避免过多的糖、盐和脂肪的摄入可以保证你的大脑活力和效率。

把时间的力量教给孩子

让良好的时间管理习惯成为你家庭生活的一部分。要求孩子在做其他事前先完成作业，帮助他们养成良好的学习习惯。在对超过8000名年轻的成就者进行的调查中，其中一个一致的因素是他们的父母都十分关心并参与到他们作业的完成中。儿童越多地感受到父母对他们按时完成作业的关注，他们在功课上就会越努力、投入。这种及时完成任务的良好习惯，会一致延续到他们以后的人生中。

抽空休息和放松

在保持平衡的生活方式中，休息也是对时间最有价值的利用方式。有

时，你要做的最重要的事就是什么都不做。每周从工作中抽出一到两天的时间，下决心在这段时间里不做任何跟工作有关的事。花点时间去感受玫瑰的芬芳。

和你的配偶、孩子或朋友去散散步。花点时间坐下来，反思、调整你的目标和规划。确保你每天所做的事是与你的信念相一致的，你的目标和规划是与你的价值观相协调的。

常常想想什么对你而言是真正重要的，确保你生活的外在表现与你的内在期望是和谐统一的。

你只能掌控你自己

最后，在构建你的时间管理哲学时，不断地提醒自己，你无法掌控时间，你只能掌控自己。管理时间就是管理生活。时间管理要求自我控制、自我约束。时间管理行为是你可以通过学习和重复获得的技能。最终，你对自己和生活的掌控力会变得自发而简单。

时间管理是一种生活方式，你必须通过每小时，每天，乃至一生中所有时间的练习来获得。它是一种习惯，是你想要实现的所有事情的基础。拥有了杰出的时间管理技能，你的未来不可估量。

“生活对任何人来说都充满艰辛。但那又如何？我们必须有毅力，特别是要有信心。我们必须相信我们有能力去做一些事情，并且不管付出什么代价，一定会取得成功。”

——玛丽·居里

实践训练

1.眼光长远；向前计划5~10年，并且从各个方面设计你理想的生活。它看起来会是什么样子？

2.从今天开始制订一个详细的计划，为了获得未来经济的独立。你需要多少钱？

3.做你热爱的工作；确定能使你获得最大快乐的事情，然后计划你的生活来完成你的梦想。这个工作是什么？

4.审视你的情感；确保在你的余生中都会感到快乐。如果不是，你打算做出什么改变？

5.注意你的身体健康；以健康的方式饮食、锻炼、休息，让自己活到90岁甚至更长。你的生活方式需要进行哪些调整？

6.改变你的生活，多做重要的事，少做不重要的事，开始做没做的事，停止不需要的事，从而获得更好的结果，提升你的满足感。你需要立刻做出什么改变？

7.使你的生活保持均衡，把家庭放在生活的中心，其他一切事情围绕它展开。你能够做什么，或不做什么来提高家庭生活的质量？

博恩·崔西职业巅峰系列

博恩·崔西的时间管理课

Time Power：A Proven System for Getting More Done in Less Time Than You Ever Thought Possible

（美）博恩·崔西（Brian Tracy）　著

刘迪　刘钊　译

ISBN：978-7-111-52752-7

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博@华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）